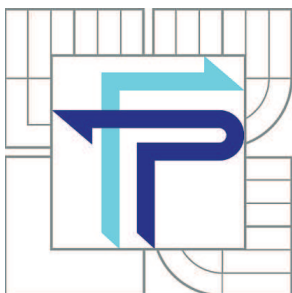


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MOTIVACE PRACOVNÍKŮ DOPRAVNÍHO PODNIKU MĚSTA BRNA

MOTIVATION OF EMPLOYEE IN DPMB, A.S.

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. BORIS FLORIÁN

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. ŠTĚPÁN KONEČNÝ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Florián Boris, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace pracovníků Dopravního podniku města Brna

v anglickém jazyce:

Motivation of Employee in DPMB, a.s.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.
- HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
- RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 25.05.2014

Abstrakt:

Předmětem této diplomové práce je identifikace zdrojů motivace zaměstnanců firmy Dopravní podnik města Brna, a.s. a návrhy na zvýšení jejich efektivity. Práce se zaměřuje hlavně učně na praxi a jejich instruktory, jelikož se z hlediska budoucnosti jedná o klíčovou skupinu. Výzkum probíhal formou dotazníku a rozhovorů. Výsledky výzkumu byly porovnány s teoretickými východisky a zkonzultovány s vedením firmy, na jejichž základě byla navržena opatření, která by hlavní nalezené nedostatky eliminovaly, nebo alespoň minimalizovaly.

Klíčová slova:

Motivace, učni, výcvik, praxe

Abstract:

The subject of this diploma thesis is to identify the sources of motivation of employees of the company DPMB, Inc., and proposals to increase their effectiveness. The thesis focuses primarily on the practice of apprentices and their instructors, as in a key group from a future point of view. The research was conducted through a questionnaire and interviews. The results were compared with theory and consulted with management of the company. On the basis of the results, measures were proposed to eliminate, or at least minimize major found deficiencies.

Key words:

Motivation, apprentice, training, practice

Bibliografická citace diplomové práce:

FLORIÁN, B. *Motivace pracovníků Dopravního podniku města Brna*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 83 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem si samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 5. května 2014

.....

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za jeho rady, připomínky, čas a hlavně trpělivost věnovanou této práci. Rovněž bych rád poděkoval pracovníkům Dopravního podniku města Brna, a.s., konkrétně personálnímu oddělení za dostupné materiály, učňům a instruktorům na praxi za zodpovězené otázky a v neposlední řadě vedení podniku za konzultace a porovnání výsledků této práce.

Obsah

1. Úvod.....	11
2. Cíle práce	12
3. Informace o podniku	13
3.1 Historie	13
3.2 Areály DPMB, a.s.	14
3.3 Vize a politika kvality	15
3.5 Organizační struktura	17
4. Teoretická část	18
4.1 Personalistika	18
4.1.1 Personální administrativa	18
4.1.2 Personální řízení	18
4.1.3 Řízení lidských zdrojů	19
4.1.4 Úkoly personalistiky	20
4.1.5 Schopní a motivovaní zaměstnanci	20
4.2 Motivace.....	22
4.2.1 Motivace zaměstnanců	22
4.2.2 Motivace a vzdělávání	23
4.3 Motivační teorie a přístupy	27
4.3.1 Maslowova hierarchie potřeb	27
4.3.2 Teorie získaných potřeb	29
4.3.3 ERG teorie	29
4.3.4 Teorie X a Y	30
4.3.5 Dvoufaktorová teorie.....	31
4.3.6 Teorie očekávání	32
4.3.7 Porterův a Lawlerův model	32
4.3.8 Teorie ekvity.....	33
4.3.9 Teorie kognitivní disonance	33
4.3.10 Teorie stanovování cílů	34
4.4 Kritika jako nástroj motivace	34
4.4.1 Cíle kritiky.....	34

4.4.2. Přínosy kritiky	36
4.4.3 Pochvala jako součást kritiky	37
4.4.4 Přístup k chybám	38
4.5 Chybná motivace.....	39
4.5.1 Cena za chybnou motivaci.....	39
4.5.2 Nejčastější motivační chyby	40
4.5.3 Nedostatečné povzbuzování motivace	40
4.5.4 Podceňování nefinanční motivace	41
4.5.5 Devalvace finančních odměn	43
5. Analytická část.....	44
5.1 Motivace učňů na praxi.....	44
5.1.1 Zajištění praxe	44
5.1.2 Potřebnost praxe	45
5.1.3 Přínosnost praxe	46
5.1.4 Školní alternativa praxe	47
5.1.5 Dostatečnost délky praxe.....	48
5.1.6 Poměr praktické a teoretické výuky	49
5.1.7 Připravenost k plynulému nástupu do firmy	50
5.1.8 Odborná stránka instruktorů	51
5.1.9 Pedagogická stránka instruktorů.....	52
5.1.10 Pracovní kolektiv	53
5.1.11 Pracovní prostředí.....	54
5.1.12 Zpětná vazba.....	55
5.1.13 Preference osobního ohodnocování.....	56
5.1.14 Nástup do firmy po praxi.....	57
5.2 Interview s instruktory	58
5.2.1 Posouzení učňů na praxi	59
5.2.2 Připravenost učňů k nástupu do firmy	59
5.3 Výsledky výzkumu.....	60
5.3.1 Shrnutí výsledků dotazníku a rozhovorů.....	62
6. Návrhová část	63
6.1 Formulace a detailní popis hlavních nalezených problémů	63

6.1.1 Osobní ohodnocení	63
6.1.2 Zaměstnanecké výhody	65
6.1.3 Demografické složení zaměstnanců	66
6.2 Porovnání zjištěných nedostatků se současnou strategií DPMB, a.s.	68
6.2.1 Nejistota návratnosti investice.....	69
6.2.2 Trend „nechodit do důchodu“	70
6.3 Navrhovaná opatření	70
6.3.1 Zvýšení uvědomělosti učňů o osobním ohodnocení a zaměstnaneckých výhodách.....	70
6.3.2 Demografické plánování	71
6.3.3 Zpřísnění formy hodnocení učňů.....	72
6.3.4 Změna formy učňovské praxe	73
7. Závěr a zhodnocení	76
8. Seznam zdrojů a příloh	78

1. Úvod

V dnešní době vysoké fluktuace a nestability lidských zdrojů na trhu práce je více než kdy dříve důležité získat kvalitního a zodpovědného zaměstnance. Získáním takového zaměstnance ovšem bitva ani zdaleka nekončí, ba právě teprve začíná. Stejně jako o jakýkoli jiný systém kvality, i o zaměstnance je třeba trvale pečovat. Tím se rozumí udržet si takového schopného zaměstnance a dále rozvíjet jeho schopnosti, ku prospěchu celého podniku, v rámci zvýšení lidského kapitálu.

Chceme-li takové pracovníky získat a udržet si je, musíme v první řadě zkoumat jejich motivaci – poznat, co daného pracovníka pohání a jaké faktory na něj nejvíce působí.

Jedním z nejkvalitnějších a nejspolehlivějších, a bohužel v dnešní době již značně opomíjeným a neupřednostňovaným způsobem získávání a následného udržení takových zaměstnanců je tzv. „pěstování“ zaměstnanců. Jedná se o výcvik pracovníka ještě před nástupem do firmy, formou provozní učňovské praxe v daném podniku, ještě v době a rámci jeho studia na škole. Zaměstnanec má tak mnohem větší čas uvědomit si, jak na něj firma, i vykonávaná práce působí, a má možnost se zavčas rozhodnout, zdali je to pro něj to pravé. Zaměstnavatel má potom možnost jednotlivé učně posoudit, a vybrat si z nich ty nejslibnější a neschopnější, kterým následně nabídne vstup do pracovního poměru. Tato forma získávání zaměstnanců dnes není populární zejména kvůli své časové, a zejména finanční nákladnosti. Nicméně s rostoucím uvědoměním ceny lidského kapitálu je právě teď ten správný čas, kdy tomuto „pěstování“ zaměstnanců začít věnovat zvýšenou pozornost, neboť přestože se jedná o vysokou a dlouhodobou investici, provede-li se správně, přinese podniku i dlouhodobé zefektivnění vykazované práce.

Práce je rozdělena do 3 částí. V teoretické části jsou zkoumány jednotlivé teorie motivace a přístupy k jejímu ovlivňování. V následné analytické je cílová skupina podrobena dotazníkovému průzkumu a rozhovorům. V poslední, návrhové části jsou poté zpracované výsledky analýzy posouzeny, a jsou navržena řešení, která by zvýšila motivaci učňů na praxi a tím přispěla ke zlepšení fungování praxe a následně i podniku jako celku.

2. Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je identifikace zdrojů motivace zaměstnanců Dopravního podniku města Brna, a.s. a navrhnout řešení na zvýšení jejich efektivity. Vzhledem k velkému počtu druhů zaměstnanců se práce zaměřuje na z hlediska budoucnosti a udržování a zlepšování úrovně zaměstnanců nejdůležitější skupinu – učně na praxi, kteří mají po dokončení praxe a středoškolského studia nastoupit do firmy. Kromě samotných učňů se práce zabývá také jejich instruktory a praxí samotnou, jakožto nedílnými součástmi prostředí, ve kterém se žáci pohybují a tedy ovlivňujících jejich motivaci.

Cílem analytické části je posouzení současného stavu učňů a jejich vyhlídek do budoucnosti, a také porovnání výsledků žáků s názory jejich instruktorů. Z těchto dat budou následně formulovány nejzávažnější nedostatky, na které se bude snažit najít řešení návrhová část.

Cílem teoretické části je získat obecná východiska forem motivace a přístupu k ní, důležitá jak pro formu získávání dat v analytické části, tak následnou práci s výsledky výzkumu v části návrhové.

Cílem návrhové části je poté na základě získaných dat, z nich vyvozených nedostatků a teoretických znalostí problematiky navrhnout řešení, která by zvýšila motivaci učňů na praxi a také fungování praxe samotné, jako prostředku přípravy nových zaměstnanců do pracovního poměru ještě před jejich nástupem do firmy.

3. Informace o podniku

Současná podoba akciové společnosti Dopravní podnik města Brna vznikla 1. ledna 1998 přeměnou Dopravního podniku města Brna, státního podniku se sídlem v Brně, Hlinky 151, IČO 00100790. DPMB, a.s. je v plném rozsahu právním nástupcem DPmB, s.p. a je zapsán v obchodním rejstříku vedeném u Krajského soudu v Brně v oddílu B, vložka 2463. Nový podnik převzal po svém předchůdci všechny platné závazky a pohledávky. Jedná se o velkou firmu zaměstnávající přes 2500 zaměstnanců.

Obrázek č. 1 – Logo Dopravního podniku města Brna, a.s.



Zdroj: databáze firemních mediálních znaků

Hlavní činnost firmy představuje přeprava cestujících. K ní se však vztahuje nemálo podružných činností, bez kterých by nemohl být hlavní cíl zabezpečen. Jsou jimi např.: provozování tramvajové a trolejbusové dráhy, vnitrozemská vodní přeprava, opravy silničních vozidel, vodoinstalatérství a topenářství, provádění staveb a jejich změn, revize technických zařízení v provozu, autoškola, psychologické poradenství, silniční motorová doprava, zámečnictví, nástrojařství, klempířství, montáž, reklama, obchod, atd.

3.1 Historie

Historie Dopravního podniku města Brna sahá až do 17. srpna 1869, kdy byla v Brně zahájena městská hromadná doprava zprovozněním první koněspřežné dráhy na území nynější České republiky, a celkově třetí v tehdejší rakousko-uherské monarchii. Součástí tohoto provozu byly i 3 vozovny, z nichž 1 (Pisárky) existuje v značně pozměněné podobě dodnes. Roku 1884 byl zahájen parní provoz (lokomotivu „Caroline“ je dnes možnost vidět jako exponát Technického muzea v Brně). Rokem 1900 začíná postupná výstavba elektrifikované sítě, a společnost z této doby lze označit

za přímého předchůdce dnešního dopravního podniku. Na provozu i stavech se podepsaly obě světové války, jak negativně, tak i pozitivně formou bouřlivého poválečného rozvoje. Po druhé světové válce také přichází rozvoj trolejbusové dopravy. V dalších 40 letech docházelo k velkému rozšíření tratí i vozového parku, z důvodu růstu města a potřeb jeho obyvatel. V letech 90. se poté projevuje stagnace stávajícího systému, a podnik vyvíjí snahu o zefektivnění provozu a také maximalizaci využití formy dopravy neznečišťující životní prostředí.¹

3.2 Areály DPMB, a.s.

Dopravní podnik disponuje celkově 8 areály na území města Brna. Stěžejní část této práce se odehrává výhradně v areálu Hvězdoslavova, v kterém se jako jediném v této době odehrává učňovská praxe, a také v areálu Hlinky, kde sídlí personální oddělení.

Novobranská 18, Brno – střed

Jedná se o novou budovu v centru města. Nachází se zde hlavní prodejna jízdních dokladů, informační kancelář, oddělení přepravní kontroly, vymáhání přírážek k jízdnému a doplatková pokladna. Služby řidičům zde rozdělují hlavní výpravčí tramvajové dopravy. Dopravu odtud řídí dopravní dispečink a své kanceláře zde mají generální ředitel, provozní ředitel, oddělení stížností, tisková mluvčí a podniková podatelna.

Hlinky 151, Brno – Pisárky

Jedná se o areál se správními budovami, vozovnou tramvají a měnírnou. Svá sídla zde mají odborní ředitelé ekonomický a technický se svými podřízenými úseky. Nachází se zde i personální oddělení, oddělení odměňování, mzdová účtárna, pokladna, sociální oddělení, tarifní oddělení, oddělení vzdělávání s autoškolou, budova odboru informačních technologií a také zdravotní středisko či knihovna. Ve vozovně tramvají má kanceláře vedení tramvajové dopravy.

Hudcova 74, Brno – Medlánky

¹ Dopravní podnik města Brna, a.s. *Historie firmy*. [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://dpmb.cz/Default.aspx?seo=historie-firmy>

Jde o největší areál DPMB, a.s., kterému dominuje vozovna tramvají a autobusů. V horní části se nachází budova ústředních dílen. V areálu se dále nachází druhé zdravotní středisko, které je přístupné i z Hudcovy ulice.

Hviezdoslavova 1a, Brno – Slatina

Jedná se o velký areál vozovny autobusů i s dílnami, doplněný malou vozovnou trolejbusů. Sídlí zde vedení autobusové dopravy. Právě a v současnosti pouze zde, se ve zmíněných dílnách se odehrává učňovská praxe.

Jundrovská 57, Brno – Komín

Jde o moderní vícepodlažní budovu trolejbusové vozovny, doplněnou dílnami oprav a údržby. Kanceláře zde má vedení a hlavní výpravčí trolejbusové dopravy.

Svitavská 4 , Brno – Husovice

Jde o menší areál původně tramvajové vozovny, dnes trolejbusová vozovna s dílnami. Areál uzavírají garáže a dílny údržby trolejového vedení.

Přístavní 40, Brno – Bystrc

Areál lodní dopravy s přístavištěm a suchými doky. Odplouvají odtud výletní lodě na plavby po Brněnské přehradě.

Tábor 18, Brno – Žabovřesky

Jde o sídlo centrálního energetického dispečinku s údržbou měření.²

3.3 Vize a politika kvality

Dopravní podnik města Brna, a.s. si za svoji vizi určil zvyšování kvality MHD, udržení své pozice v rámci Integrovaného dopravního systému Jihomoravského kraje a nabízení pro veřejnost přitažlivé hromadné dopravy na úrovni Evropské unie. V návaznosti na tuto vizi definovalo vedení společnosti následující zásady politiky kvality poskytovaných služeb (pro oblast městské hromadné dopravy), které se zaměřují na:

² Dopravní podnik města Brna, a.s. *Areály DPMB, a.s.* [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://dpmb.cz/Default.aspx?seo=arealy>

- zákazníka (cestujícího)

Snahou DPMB je v první řadě bezpečně, spolehlivě, pohodlně, dostupně a včas přepravit zákazníka (cestujícího) při maximálním naplnění jeho požadavků. DPMB musí své služby poskytovat ve schválených standardech kvality na evropské úrovni, za neustálého udržování (popř. zvyšování) trvalého zájmu zákazníků na využívání služeb MHD. Podnik musí rovněž dbát na vysoký kvalitativní standard jak svého personálu, tak i svých technických zařízení.

- zaměstnance

Nejcennějším majetkem společnosti jsou znalosti a dovednosti vlastních zaměstnanců. Proto je třeba neustále dbát na zvyšování profesionality a osobního růstu zaměstnanců. Zároveň je potřeba vytvářet předpoklady pro stabilitu zaměstnaneckých vztahů a to zajištěním dobrého pracovního prostředí, podmínek pro práci zaměstnanců a také jejich kladnou motivaci.

- vlastníka (statutární město Brno)

V návaznosti na smluvní zadání požadavků musí DPMB zajišťovat optimální dopravní obslužnost území, a to při efektivním využívání zdrojů a zároveň při naplňování zásad dopravní politiky statutárního města Brna. Podnik hodlá zvyšovat atraktivnost statutárního města Brna vysokým standardem poskytované dopravní služby a také musí být připraven pružně reagovat na mimořádné přepravní požadavky při různých akcích vyžadujících přepravu velkého množství cestujících (ohňostroje, veletrhy, apod.).

- dodavatele

Kvalita MHD se úzce váže na kvalitu služeb dodavatelů. DPMB proto musí klást vysoké požadavky na kvalitu dodávaných služeb a materiálů. Z tohoto důvodu jsou upřednostňováni certifikovaní dodavatelé, kteří splňují veškeré další požadavky na dodávky. Podnik pravidelně hodnotí všechny dodavatele s cílem stabilizace jejich počtu a tvorby dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů.

- společnost (DPMB)

DPMB se zavázal k plnění požadavků norem ČSN EN ISO 9001:2009 (v současné době ji firma již po několikáté v řadě obhájila a disponuje certifikací až do prosince 2015, kdy bude probíhat další audit společností Certiline) a ČSN EN 13816:2003. Za tím účelem zavedl a udržuje systém managementu kvality s principy neustálého zlepšování všech procesů ovlivňujících kvalitu poskytovaných služeb. V podniku jsou zavedeny kontrolní procesy všech činností, které mají vliv na naplnění požadavků zákazníka, a podnik se zavázal provádět veškeré činnosti v souladu s příslušnými legislativními požadavky.³

3.5 Organizační struktura

Organizační schéma Dopravního podniku města Brna, a.s. se nachází v přílohách (konkrétně příloha č. I). Jedná se o interní firemní dokument zajištěný na personálním oddělení. Na schématu jsou barevně označeny provozy zvlášť pro žáky středních odborných učilišť a středních škol.

³ Dopravní podnik města Brna, a.s. *Vize a politika kvality*. [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://dpmb.cz/Default.aspx?seo=politika-jakosti>

4. Teoretická část

4.1 Personalistika

4.1.1 Personální administrativa

Personální administrativa představuje historicky první koncepci personalistiky. V řízení organizací se začala používat již od desátých let dvacátého století. Na tuto koncepci měli vliv zejména klasické přístupy k řízení organizací, především vědeckým řízením spojeným se jménem Fredericka W. Taylora. Průmyslová výroba byla založena na hluboké dělbě práce a úzké specializaci lidí. Ti zde představovali pracovní sílu. Jejich práce byla ztotožněna s prací strojů. Smysl spočíval v udržování a navyšování produktivity a efektivity práce tím, že jejich práce byla jednodušší a rutinnější. Při tvorbě pracovních úkolů a pracovních míst se používaly pohybové a časové studie. Každá práce byla rozdělena do řady jednoduchých a rutinních pracovních operací a za pomoci pohybových a časových studií byl definován nejlepší pracovní postup a ideální čas k provedení daných pracovních operací. Tak vznikla tzv. norma pracovního výkonu. Pro každou operaci byl přijat nejvhodnější člověk tak, aby mohl přidělenou práci začít vykonávat ihned, a tím okamžitě dosáhl požadované produktivity práce. K tomu byl stimulován úkolovou mzdou, která byla vázána na stanovenou normu pracovního výkonu. Jednoduché a rutinní operace umožnily nábor nekvalifikovaných lidí, což mělo významný vliv na snížení nákladů práce a zkrátilo čas potřebný k zaučení lidí. Personalisté plnili administrativní úkoly spojené se zaměstnáváním lidí a vedením personální evidence za účely plánování výběru, zaučení, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Personalistika zde byla chápána jako služba pro potřeby organizace a byla pasivní složkou řízení organizace.⁴

4.1.2 Personální řízení

Personální řízení představuje historicky druhé pojetí personalistiky, která se v řízení organizací začala prosazovat již od čtyřicátých a padesátých let dvacátého století. Změna v jejím pojetí byla provázána s pokračujícím rozvojem průmyslové výroby, za

⁴ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 29. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

stále se zostřujících podmínek konkurence a měnících se potřeb zákazníků. Velké organizace usilující o ovládnutí trhu začaly vnímat lidi jako konkurenční výhodu. Úspěch však vyžadoval dostatek schopných a motivovaných lidí, jejich optimální rozmístění a využití. Na základě toho se stala personalistika skutečnou a plnohodnotnou profesí. Ve velkých organizacích postupně vznikaly rozsáhlé personální útvary v čele s personálním ředitelem. Personalisté se zde specializovali na jednotlivé personální činnosti (např.: výběr, hodnocení, odměňování, vzdělávání, apod.). A přesto, že měli personalisté rozsáhlejší odpovědnosti a pravomoci, zůstalo jejich hlavním úkolem operativní řešení problémů zaměstnávání lidí a hospodaření s nimi, a to bez možnosti výrazného ovlivňování personální strategie v dané organizaci.⁵

4.1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje historicky třetí koncepci personalistiky. V řízení organizací se začala prosazovat od osmdesátých let dvacátého století. Změna v pojetí personalistiky vyvolaly radikální změny v podmínkách podnikání a hospodaření na světových trzích. Nárůst globalizace, zostřující se konkurence, příkrý rozvoj technologií a měnící se požadavky zákazníků jsou hlavními faktory, které principiálně změnily přístup organizací k řízení a vedení lidských zdrojů. Pouze dostatečně schopní a motivovaní lidé, kteří jsou systematicky připravováni na změny, mohou organizaci zajistit dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu. Lidé se tak stávají nejdůležitějším zdrojem a největším bohatstvím organizace, jelikož rozhodují o zabezpečování, rozdělování využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů (materiálních, finančních, informačních) a jejich schopnosti a motivace k práci přispívají k dosažení strategických cílů organizace. Personalistika se zde tak stává nejdůležitější oblastí řízení organizace (vývoje, nákupu, výroby, prodeje, financí, apod.), stejně jako celé organizace.⁶

Personalistika v pojetí řízení lidských zdrojů se vyznačuje:

- ◆ Uplatněním strategického přístupu – personalistika směřuje k dosažení strategických cílů organizace a je prováděna v souladu se strategií organizace.

⁵ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 30. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

⁶ tamtéž

- ◆ Respektováním vnějších podmínek – personalistika je prováděna s ohledem na měnící se politické, ekonomické, právní, sociální, kulturní, technické, technologické, demografické, přírodní a jiné podmínky života lidí a činnosti organizace.
- ◆ Zapojováním vedoucích pracovníků – personalistika přestává být výhradně záležitostí specializovaných personalistů. Stává se nedílnou součástí každodenní práce vedoucích zaměstnanců.⁷

Tabulka č. 1 – Koncepce a vývojové etapy personalistiky

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od 10. let 20. stol.	Od 40. let 20. stol.	Od 80. let 20. stol.
Lidé	Pracovní síla	Konkurenční výhoda	Unikátní bohatství
Personalistika	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

zdroj: ŠIKÝŘ, Martin, 2012, s. 29

4.1.4 Úkoly personalistiky

Personalistika má za úkol zabezpečit organizaci dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace. Strategickým cílem všech organizací, založených za účelem zhodnocování vložených prostředků je tvorba spokojených a stálých zákazníků realizací (výrobou a prodejem) požadovaného produktu (výrobku nebo služby), a tím realizovat očekávaný výsledek podnikání a hospodaření organizace. Úspěšné dosažení tohoto cíle je podmíněno schopností organizace optimálně zabezpečovat, rozdělovat, využívat a rozvíjet všechny potřebné zdroje (materiální, finanční, informační, a zejména lidské – viz výše).⁸

4.1.5 Schopní a motivovaní zaměstnanci

Organizace potřebuje mít dostatek schopných a motivovaných zaměstnanců, jelikož schopnosti a motivace zaměstnanců (způsobilost a ochota vykonávat sjednanou práci)

⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 30. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

⁸ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 31. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

určují výkon zaměstnanců (výsledek práce a chování), který dále určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření). Vztah mezi schopnostmi (S), motivací (M) a výkonem zaměstnanců (V) vyjadřuje rovnice:

$$V = f (S \times M)$$

Dle uvedeného vzorce je výkon zaměstnanců funkcí schopností a motivace zaměstnanců. Pokud jsou tedy schopnosti, nebo motivace zaměstnanců nulové, následně je i výkon nulový. Uvedená rovnice může být případně dále rozšířena o další proměnnou – podmínky zaměstnanců k práci (P):

$$V = f (S \times M \times P) ^9$$

Výkon – požadovaný výsledek práce a chování, kterého zaměstnanci dosahují při vykonávání sjednané práce, za stanovený čas, v daných podmínkách a s jistými náklady. Je vyjádřen množstvím, kvalitou a včasností práce, přístupem k práci, přítomností v práci a také dalšími kritérii výkonu.¹⁰

Schopnosti – souvisejí s výkonností zaměstnanců vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výsledku práce a chování (výkonu). Zahrnují odborné znalosti, schopnosti vykonávat sjednanou práci s využitím vlastních znalostí a dovedností, a schopnosti chování (schopnosti chovat se požadovaným způsobem při vykonávání sjednané práce s přispěním vlastní osobnosti).¹¹

Motivace – vyjadřuje ochotu zaměstnanců vykonávat sjednanou práci a dosahovat požadovaného výsledku práce a chování (výkonu). Motivace vysvětluje, proč jsou zaměstnanci aktivní a proč se chovají určitým způsobem. Aktivitu a chování zaměstnanců určují vnitřní motivy (vnitřní podněty působící v psychice zaměstnanců) a vnější stimuly (vnější podněty působící na psychiku zaměstnanců). Stimuly určují aktivitu a chování zaměstnanců pouze tehdy, setkají-li se s příslušnými motivy. Základním motivem aktivity a chování zaměstnanců jsou potřeby, vyvolávající u zaměstnanců pocit nedostatku (případně nadbytku) něčeho subjektivně důležitého.

⁹ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 31. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

¹⁰ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 32. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

¹¹ tamtéž

Tento pocit pak v zaměstnancích vytváří napětí, nutící je k aktivitě a chování směřujícím k odstranění tohoto napětí, které pociťují, čímž vlastně uspokojují svoje potřeby.¹²

4.2 Motivace

4.2.1 Motivace zaměstnanců

Motivace je faktor spojující zájmy firmy a zaměstnanců. Motivovat dobře a účinně není vůbec lehké, neboť rozpoznat různorodé široké individuální spektrum potřeb zaměstnanců je velice obtížné. Pro výsledný úspěch – požadovaná úroveň pracovního výkonu – je to však nezbytné. Zaměstnanci tráví v práci nejcennější čas svého života, to je osm a více „nejsvěžejších“ hodin každého všedního dne, a jen výjimečně za to očekávají pouze finanční odměnu. Daleko více chtějí:

- ♦ cítit se smysluplně;
- ♦ cítit se volně;
- ♦ cítit se vítězi;
- ♦ cítit se bezpečně;
- ♦ být informováni a být členy týmu.

Z toho vyplývá, že manažeři musí uplatňovat následující základní principy motivace zaměstnanců:

- ♦ Tvorba pozitivního motivačního pole – seznamovat své zaměstnance s firemními cíli, strategií, s úkoly útvaru, vest zaměstnance k identifikaci s firmou a k zákaznickému chování, učit, že akcionář je na nejdůležitějším místě naší pozornosti.
- ♦ Zajištění měření společně odsouhlaseného individuálního a skupinového výkonu a vazby odměny na tento výkon.
- ♦ Pravidelné hodnocení pracovního výkonu – týdně, měsíčně, ročně. Pohotovité poskytování zpětné vazby. Pomoc, pochvala a kritika zaměstnanců.
- ♦ Zavedení korektní soutěže mezi jednotlivci a skupinami.

¹² ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 32. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

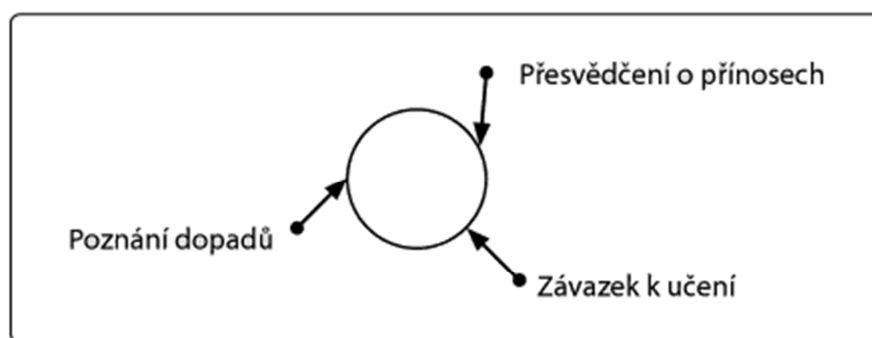
- ◆ Netolerance průměrných a podprůměrných pracovních výkonů a zajištění, aby je netolerovali ani zaměstnanci mezi sebou.
- ◆ Nízký výkon okamžitě projednat a odstranit jeho příčiny.
- ◆ Pomáhat zaostávajícím.
- ◆ Být neúprosný k nevýkonným a neloajálním – propustit je.
- ◆ Oslavovat úspěchy, společně je prezentovat a prodávat.

Motivace není důležitá pouze v manažerské práci. Použití správné motivační strategie často rozhoduje o úspěchu při náboru nových manažerů a zaměstnanců do firem.¹³

4.2.2 Motivace a vzdělávání

Motivace zaměstnanců k učení a navyšování vlastního potenciálu představuje velmi významný prvek vzdělávacího procesu. Jsou-li účastníkům jasně definovány cíle a je domluvený kontrakt pro danou vzdělávací akci, je potřeba přihlídnout k motivaci účastníka k učení. Na následujícím obrázku můžeme vidět, jak cyklus motivace probíhá.

Obrázek č. 2 – Cyklus motivace



Zdroj: VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011, s. 85

Motivace se mění podle toho, v jaké fázi cyklu se jednotliví účastníci nacházejí. Ve skupině najdeme vždy více lidí v různém stádiu motivace a požadavků na učení. U lidí,

¹³ SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 182. ISBN 978-80-247-3339-5.

kteří nejsou k učení příliš motivováni, je třeba zvolit takovou strategii jednání, abychom se v cyklu posunuli zamýšleným směrem. Toho je možné dosáhnout např.:

- ◆ vedení diskusí o příkladech, kdy učení mělo užitečný dopad;
- ◆ organizací vnitřních nebo vnějších návštěv u týmů, jimž učení přineslo úspěch;
- ◆ použitím článků z literatury, v nichž je na přínos takového učení poukázáno;
- ◆ pozváním lidí, kteří věří v prospěšnost učení a umějí promluvit o jeho povzbuzujících příkladech.

Motivace k učení, jinými slovy ochota zdokonalit své znalosti, schopnosti a dovednosti, ovlivňuje ve velké míře efektivitu vzdělávání. Na motivaci působí např.:

- ◆ Hodnota, kterou účastníci aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře přikládají a náročnost úkolů v rámci vzdělávacích aktivit. Jsou-li tyto úkoly příliš lehké, účastníci ztrácejí zájem a pozornost, Naopak jsou-li příliš náročné, úsilí účastníků se v průběhu kurzu bude snižovat.
- ◆ Okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde jen o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků.

Očekávají-li účastníci přínos realizace vzdělávacího programu, musíme se zabývat problematikou motivace a stimulace účastníků vzdělávacích programů. Motiv představuje vnitřní pohnutku způsobující změnu chování člověka a směřující k uspokojení jeho potřeb. Stimulování je proces navozování motivace pomocí vnějších podnětů. Chceme-li, aby byla motivace úspěšná, musí být především dosaženo shody názorů subjektu (manažer) a objektu motivace (zaměstnanec). Manažer proto musí ovládat metody poznávání postojů a příčin jednání svých kolegů.¹⁴

Motivační působení je v mnoha firmách zaměřeno na rozvoj podnikové kultury, a to ve smyslu posilování takových forem chování, smýšlení a rozvíjení hodnot, které podporují motivaci, tvořivost a podnikavost zaměstnanců, včetně ztotožnění se s podnikem. Podniková kultura má značný vliv na dosahování úspěchu podniku. Důležitý nástroj pozitivního ovlivňování podnikové kultury a ztotožnění pracovníka s

¹⁴ VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 86. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

podnikem představují i rozvojové vzdělávací projekty. K základním motivům vedoucích management podniků k investování do vzdělávání zaměstnanců patří vědomí, že:

- ◆ vzdělávání zaměstnanců je nutným předpokladem zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů i celého podniku;
- ◆ vzdělávání představuje významný prvek zvyšování konkurenční schopnosti podniku;
- ◆ vzdělávání je způsob zajištění požadované úrovně vědomostí a dovedností pracovníků k realizaci budoucích rozvojových programů a strategie podniku;
- ◆ vzdělávání zvyšuje samostatnost a zodpovědnost pracovníků na nižších úrovních řízení;
- ◆ vzdělávání podporuje růst motivace pracovníků podniku;
- ◆ vzdělávání napomáhá lépe zvládat změny současného dynamického působení trhů a celého podnikatelského prostředí.

Vysoká motivace ke vzdělávání a rozvoji zajišťuje u zaměstnanců vysokou míru přeměny výstupů vzdělávacích aktivit do množství a kvality výkonnosti podniku. Tato motivace se poté projeví:

- ◆ v pozitivním vztahu pracovníků ke vzdělávání a jejich ochotě se neustále učit a rozvíjet;
- ◆ ve schopnostech zaměstnanců strukturovat a využít získané vědomosti a dovednosti podle oblastí a možností jejich praktického využití;
- ◆ ve vysoké stupni flexibility zaměstnanců a jejich ochotě reagovat na změny profesigrafických charakteristik jednotlivých pracovních míst;
- ◆ v pozitivní přeměně postojů pracovníků k podniku, jeho zákazníkům a ostatním zájmovým skupinám.¹⁵

V dnešní době globalizace a dynamických změn se stává vzdělávání rozhodující silou úspěšných podniků. Více než kdykoli předtím je třeba udržovat vědomosti a dovednosti zaměstnanců na požadované úrovni. Pro podnik je důležité disponovat vhodným

¹⁵ VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 87. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

systémem motivace zaměstnanců ke vzdělávání. Při vypracovávání efektivního motivačního programu v oblasti podnikového vzdělávání je zapotřebí zvolit správnou soustavu stimulačních faktorů, které musejí:

- ◆ vycházet ze strategie podniku;
- ◆ vycházet z cílů podnikového vzdělávání;
- ◆ respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců;
- ◆ zohledňovat specifika podniku a regionu;
- ◆ reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

Při výběru stimulačních faktorů doplňují tato hlediska základní moment v soustavě faktorů motivujících pracovníky k podnikovému vzdělávání, kterým je jejich vlastní vnitřní potřeba. Jistým zobecněním je hierarchie motivačních faktorů zaměstnanců a odlišnost jejich významu v jednotlivých regionech, nebo zemích, např. ve formě známé Maslowovy pyramidy (viz kapitola 4.3.1). Manažer musí tedy mít přehled o konkrétních motivačních faktorech, které přicházejí v úvahu pro jemu svěřený kolektiv. Každého motivuje jiný faktor a v jiné míře. Proto je při jeho motivaci ke vzdělávání nutný individuální přístup.

Motivační faktory vzdělávání jsou:

- ◆ zlepšení postavení v týmu, nebo skupině
- ◆ udržení pracovního místa (funkce)
- ◆ pracovní postup, získání pracovního místa;
- ◆ možnost využití získané kvalifikace – seberealizace;
- ◆ získání kvalifikace – titulu
- ◆ zvýšení pracovní výkonnosti a kvality práce;
- ◆ zvýšení flexibility a připravenosti na změny;
- ◆ vyšší platové ohodnocení;
- ◆ získání sociálních výhod;
- ◆ možnost uplatnění vlastního potenciálu při nových příležitostech.

Uvažujeme-li o tvorbě vhodného motivačního programu ke vzdělávání, můžeme využít i některé obecné požadavky, jako jsou např.:

- ◆ Nejlepší formu motivace představuje osobní příklad manažera.
- ◆ Pracovníci musí být o smysluplnosti své práce přesvědčeni.
- ◆ Zaměstnanec je přesvědčen, že nepracuje pro podnik, nýbrž že k podniku patří. Jedná se o ztotožnění se s podnikem.
- ◆ Důvěra manažera navyšuje iniciativu zaměstnanců.
- ◆ Motivaci zvyšuje spoluúčast zaměstnanců na rozhodování.
- ◆ Manažer musí neustále nacházet faktory individuální motivace zaměstnanců.
- ◆ Úspěch podniku je závislý na úspěchu jednotlivých zaměstnanců.
- ◆ I drobný úspěch, ocenění, či pochvala mohou být zdrojem zvýšení motivace a sebedůvěry zaměstnanců.
- ◆ Namísto kritiky by měli manažeři pracovníkům poskytovat zpětnou vazbu.
- ◆ Většina lidí má v zájmu pracovat tvořivě, produktivně a kvalitně.¹⁶

4.3 Motivační teorie a přístupy

Existuje široké množství různých teorií a přístupů motivace od velkého množství různých autorů. Některé jsou si podobné, jiné naprosto odlišné a některé dokonce vycházejí jedna z druhé. Zde je uveden jejich výčet, od těch nejznámějších a nejpoužívanějších až po ty stojící na druhé straně spektra.

4.3.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb patří k nejstarším, nejznámějším a zároveň stále platným teoriím a přístupům. V roce 1943 přišel Abraham Maslow s myšlenkou, že motivace lidí závisí na hierarchie potřeb, uspořádaných od základních, instinktivních fyziologických potřeb a potřeby bezpečí k potřebám vyššího řádu, jako jsou potřeby uznání a seberealizace. Maslow tyto úrovně seřadil do pořadí, v kterém se jedinec snaží uspokojovat, a přidal další důležitý faktor. A to, že jakmile jsou všechny potřeby nižšího řádu uspokojeny, začnou v člověku působit jako motivátory potřeby vyšší úrovně – nejprve potřeba uznání a až poté potřeba seberealizace. Hierarchie v teorii potřeb značí, že neuspokojená potřeba vyvolává v člověku úsilí, snahu a hledání cesty k uspokojení této potřeby. Uspokojené potřeby totiž již dále nemotivují. Maslowova

¹⁶ VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, s. 88. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

teorie byla po celou dobu své existence podrobena mnoha komentářům a kritice. I přesto je však dosnes užitečná, neboť objasňuje význam lidských potřeb v podmínkách práce. Dalším jejím významem je fakt, že definuje, do jaké úrovně hierarchie potřeb jsou hnací silou lidského jednání peníze a že všechny úrovně nad základními potřebami a potřebou jistoty, patřící do sociálních potřeb a potřeb osobního rozvoje (vztahy, uznání, seberealizace), nikdy nejsou absolutně uspokojeny. To znamená, že vztahů, ocenění, uznání, ani seberealizace není nikdy takové množství, aby přestaly být hnací silou jednání.¹⁷

Obrázek č. 3 – Maslowova hierarchie potřeb (Maslowova pyramida)



Zdroj: TURECKIOVÁ, Michaela, 2004, s. 59

Na obrázku č. 2 je znázorněna tzv. Maslowova pyramida – tedy rozdělení potřeb vzestupně do pěti skupin (úrovní). Spodní dvě úrovně jsou označovány jako nižší, neboli nedostatkové potřeby. Zbylé tři skupiny tvoří vyšší, neboli růstové potřeby. Původní Maslowovy předpoklady uvádějí, že:

- ♦ Mělo jít pouze o obecnou teorii motivace. To znamená, že jednotlivé skupiny potřeb měli být použitelné univerzálně, tedy bez ohledu na kulturní a společenský kontext, a být společné pro většinu lidí.
- ♦ Potřeby vyšší hierarchie měly být iniciovány teprve až po relativním uspokojení potřeb nižší hierarchické úrovně.

¹⁷ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 103. ISBN 978-80-247-1737-1.

Oba tyto zmíněné předpoklady byly následně vyvráceny a Maslowova teorie byla silně kritizována. Přesto všechno zůstává její přínos i v současné době značný, a to z následujících důvodů:

- ◆ Maslow jako první vyslovil tezi o hierarchii lidských potřeb, která se ukázala jako nosná;
- ◆ svojí prací Maslow podnítl rozvoj teoretických úvah o motivech lidské činnosti a stál tak nepřímo u zrodu dalších motivačních teorií, přestože některé vznikaly právě v opozici k jím definovaným hypotézám;
- ◆ jeho teorie je i v dnešní době jednou z nejoblíbenějších ve firemní praxi, a to zejména pro svoji přehlednost, srozumitelnost a snadnou aplikovatelnost.¹⁸

4.3.2 Teorie získaných potřeb

Byla vytvořena v 60. letech minulého století Davidem McClellandem a soustřeďuje se na identifikaci rozdílů v motivaci jednotlivců jako na nástroj zjištění, jaké vzorce motivace mohou vést k efektivnímu výkonu a úspěchu v práci. Jsou rozlišovány tři základní potřeby, jako doplnění fyzických stimulů:

- ◆ potřeba úspěchu – touha neustále plnit nějaké podněcující úkoly vyžadující odpovědnost a uplatnění schopností;
- ◆ potřeba moci – potřeba kontroly nad lidmi, ovládání lidí;
- ◆ potřeba sounáležitosti – potřeba dobrých sociálních a osobních vztahů s lidmi.

Tyto potřeby jsou získané a jsou vytvářeny v průběhu života. Fakt, jaké potřeby jsou dominantní, má poté rozdílný vliv na pracovní výkon. Lidé s vysokou potřebou úspěchu bývají velmi silně motivováni přejímat podněcující úkoly a lépe je plnit.¹⁹

4.3.3 ERG teorie

Také známá jako Alderferova teorie motivačních potřeb, nebo teorie tří motivačních faktorů. Zkratka ERG je podle prvních písmen anglických názvů jednotlivých skupin potřeb. Byla vytvořena Claytonem Paulem Alderferem jako další rozšíření Maslowovy

¹⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, s. 60. ISBN 80-247-0405-6.

¹⁹ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 103. ISBN 978-80-247-1737-1.

pyramidy potřeb. Jeho pyramidu lidských potřeb uspořádává od konkrétních po abstraktní do tří základních stupňů:

- ◆ Existenční (Existence) - mzda, jistota zaměstnání
- ◆ Vztahové (Relatedness) - přátelství, vztahy, společné cíle, uznání v sociální síti
- ◆ Růstové (Growth) - seberealizace v zaměstnání a profesní růst

Podobně jako u Maslowovy teorie potřeb se Alderferova teorie používá při sestavování či pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci. Uspokojením existenčních potřeb vzrůstá význam vztahových potřeb a jejich uspokojením roste význam růstových potřeb. A naopak neuspokojením růstových potřeb roste význam vztahových, případně existenčních. Alderfer dále tvrdí, že může nastat situace nespokojenosti s vyšší mzdy, která může mít své důvody v neuspokojení vztahových či růstových potřeb a je tedy třeba hledat pravé důvody nespokojenosti.²⁰

4.3.4 Teorie X a Y

Tuto teorii vytvořil Douglas McGregor v 60. letech minulého století. Zabýval se přezkoumáváním představ manažerů o pracovnících a důsledky těchto představ na jejich přístupy k řešení problémů, jako je řízení, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, nebo tvorba systému odměňování. Identifikoval a definoval dvě velmi rozdílné skupiny představ o chování a motivech zaměstnanců. Pojmenoval je teorie X a teorie Y.

Teorie X

Základním východiskem této teorie je, že lidé ve skutečnosti nechtějí pilně pracovat nebo na sebe brát odpovědnost. Proto je třeba, aby systémy řízení zdůrazňovaly disciplínu, kontrolu a přímý dohled. Většina zaměstnanců nemá odpovědnost ráda, dává přednost příkazům a v souvislosti s tím potřebuje být neustále usměrňována, kontrolována a řízena, aby podávala požadovaný výkon.

²⁰ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, s. 61. ISBN 80-247-0405-6.

Teorie Y

Tato teorie představuje opačný pohled, tedy že lidé pracují rádi a mají zájem dostávat podnětné úkoly. Pokud jak samotná práce, tak i prostředí firmy jsou příznivé, budou pracovníci ochotně pracovat bez donucení nebo kontroly. Lidé při práci chtějí cítit odpovědnost. Většina zaměstnanců je kreativní a v práci může uplatnit svou vynalézavost a důmysl.

Ve své době věřil McGregor, že většina manažerů vyznává principy teorie X o motivech zaměstnanců. To bohužel v řadě případů platí i dnes. Organizace a manažeři zdůrazňují disciplínu, kontrolu a přímý dohled.²¹

4.3.5 Dvoufaktorová teorie

Tato teorie byla vytvořena ke konci 60. let minulého století Frederickem Herzbergem. Klíč ke zlepšování motivace pracovníků viděl Herzberg v navozování pocitu uspokojení z práce. Identifikací těchto faktorů práce, majících za následek nejvyšší míru spokojenosti s prací (popř. nespokojenosti), je možné vytvářet na pracovních místech pracovní úkoly a pracovní podmínky přinášející uspokojení, a tím pádem i vyšší pracovní výkon. Faktory nejvíce přispívající ke spokojenosti pracovníků nazval Herzberg motivačními faktory – tzv. motivátory. Zároveň se také snažil definovat faktory, ovlivňující úroveň nespokojenosti pracovníků (udržovací, či hygienické faktory, také známé jako dissatisfactory). Tyto dvě skupiny faktorů se zásadně liší ve svém vlivu na motivaci a pracovní výkon. Stěžejním aspektem této teorie je, že management je schopen zvyšovat výkon a motivaci zaměstnanců pouze změnami motivačních faktorů. Změnami udržovacích faktorů lze zmenšit úroveň nespokojenosti zaměstnanců, nicméně jako motivátory takové faktory nemohou nikdy působit.²²

Herzberg dále věřil, že vysoké míry uspokojení z práce můžeme dosáhnout změnami obsahu práce, které umožní osobní růst a rozvoj a zároveň zabezpečí odpovídající mzdu, pracovní podmínky, a podobně. Tento proces se nazývá obohacování práce, a jeho myšlenka vychází z předpokladu, že pracovníci nacházejí nejvíce uspokojení v práci samotné. Herzberg tedy vytvořil koncepci seskupování pracovních úkolů, která

²¹ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 104. ISBN 978-80-247-1737-1.

²² tamtéž

způsobuje, že je práce pro zaměstnance odnětnější a zajímavější. Navrhoval obohacovat práci např.:

- ◆ snižováním míry kontroly;
- ◆ zvyšováním odpovědnosti;
- ◆ tvorbou přirozených pracovních skupin;
- ◆ zajišťováním přímé zpětné vazby;
- ◆ zaváděním nových úkolů;
- ◆ přidělováním zvláštních úkolů;
- ◆ poskytováním dodatečných pravomocí.²³

4.3.6 Teorie očekávání

Tato teorie byla vytvořena také v 60. letech minulého století Victorem H. Vroomem. Od předchozích teorií a koncepcí se odlišuje orientací na proces očekávání. Zaměřuje se na vztah mezi úsilím projevené zaměstnancem při plnění jednotlivých úkolů, a očekáváním souvisejícími se skutečnými odměnami, kterých se zaměstnanci v souvislosti s jeho úsilím dostane.

- ◆ Teorie očekávání se snaží kombinovat individuální a organizační faktory ovlivňující příčinné vztahy (úsilí – odměna).
- ◆ Lidé přijímají rozhodnutí o svém chování podle očekávání, jaké z alternativních chování je vhodnější k dosažení výsledků, které potřebují, či požadují.
- ◆ Vztahy mezi chováním jednotlivce a konkrétními žádoucími výsledky jsou ovlivňovány individuálními faktory (osobnost, způsob vnímání, motivy, dovednosti, schopnosti), a zároveň organizačními faktory (kultura, struktura, manažerský styl).²⁴

4.3.7 Porterův a Lawlerův model

Tato teorie je založena na podobném základu jako výše zmíněná teorie očekávání. Její pojetí je však ještě složitější. Ve schodě s Vroomem vycházejí autoři této teorie z toho,

²³ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 104. ISBN 978-80-247-1737-1.

²⁴ HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 105. ISBN 978-80-247-1737-1.

že k vynaložení určitého úsilí vede jednotlivce subjektivně vnímaná hodnota cíle či odměny, ve spojení se subjektivně vnímanou a posuzovanou mírou pravděpodobnosti, s níž je dosažení cíle možné. Toto úsilí však nesměřuje přímo k výkonu, nýbrž je závislé na schopnostech jednotlivce a způsobu, kterým vnímá svoji profesionální roli. Následné odměny poté ovlivňují spokojenost zaměstnance.²⁵

4.3.8 Teorie ekvity

Teorii ekvity, neboli teorii spravedlnosti vytvořil John Stacey Adams. Ve svých východiscích i závěrech vychází z teorie kognitivní disonance. Teorie ekvity je dobře známá a rozšířená. Dokonce natolik, že často dochází k jejímu zjednodušování, a tedy nesprávnému použití této teorie. Její nepřesná implementace bývá nazývána teorie nespravedlivé odměny, nebo také teorie žárlivosti. Tato její nesprávné použití a interpretace jsou příčiny toho, že není v praxi plně využíván potenciál její aplikace v nejrozličnějších řídicích činnostech.

Teorie ekvity je založena na principu sociálního srovnávání zaměstnanců ve skupinách a její podstata může být vyjádřena následujícím vzorcem:

$$O_v : I_v = O_d : I_d$$

kde: O_v = vlastní výstup (output), I_v = vlastní vstup (input),

O_d = výstup druhé osoby, I_d = vstup druhé osoby.²⁶

4.3.9 Teorie kognitivní disonance

Tato teorie byla vytvořena Leonem Festingerem v roce 1957. Uvádí se, že je „stejně motivující jako hlad“. Vytváří potenciálně značné motivační napětí přímo úměrné významu, jaký disonanci jednatelce přikládá. Kognitivní disonance představuje nesoulad (vytváření napětí) mezi přinejmenším dvěma prvky vnímání (kognice). Mohou jimi být např. rozpor mezi dvěma postoji nebo zastávaným postojem a očekávaným projevem chování. Jednatelce se v tom případě snaží o obnovu vztahu konsonance (souladu), což v tomto konkrétním případě představuje:

²⁵ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, s. 63. ISBN 80-247-0405-6.

²⁶ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, s. 64. ISBN 80-247-0405-6.

- ◆ Změna chování – změna aktivity, úsilí vedoucího ke snížení nebo zvýšení výkonu.
- ◆ Změna vnímání prostředí (reality) – změna ohodnocení vstupů a výstupů, např. prostřednictvím obranných mechanismů (racionalizace, selekce).
- ◆ Zavedení nového kognitivního prvku, který disonanci buďto zmírní, nebo popře – zavedení nových kritérií pro hodnocení a srovnávání vlastního přínosu ostatním členům skupiny.²⁷

4.3.10 Teorie stanovování cílů

Tato teorie byla vytvořena Edwinem A. Lockem a Gary P. Lathamem v roce 1976. Snaží se odpovědět na otázku, jakým způsobem může záměr pracovní činnosti, vyjádřený jako cíl, ovlivňovat chování, resp. jednání a pracovní výkon. Tato teorie má významný vliv na podnikovou praxi a dokonce z ní vychází často používaná manažerská poučka o SMART cílech (specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný).²⁸

4.4 Kritika jako nástroj motivace

Kritika je jednou z nejobtížnějších komunikačních dovedností. Její „špatné“ podání má negativní vliv na sebevědomí (nejen) zaměstnanců. Nicméně je více než jasné, že bez ní by to v zaměstnání (nadřízenecko-podřízeneckém vztahu) nešlo. Je nutnou součástí života, podobně jako např. konflikt (tomu by se také většina lidí chtěla vyhnout, ale bohužel to není možné). S kritikou, podobně jako s konflikty se musíme tedy smířit a snažit se využít její kladné vlastnosti.²⁹

4.4.1 Cíle kritiky

Cílem kritiky je:

- ◆ poskytnutí zpětné vazby

²⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, s. 65. ISBN 80-247-0405-6.

²⁸ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, s. 67. ISBN 80-247-0405-6.

²⁹ RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 31. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

- ◆ identifikace nesprávného jednání
- ◆ identifikace oblasti chybování

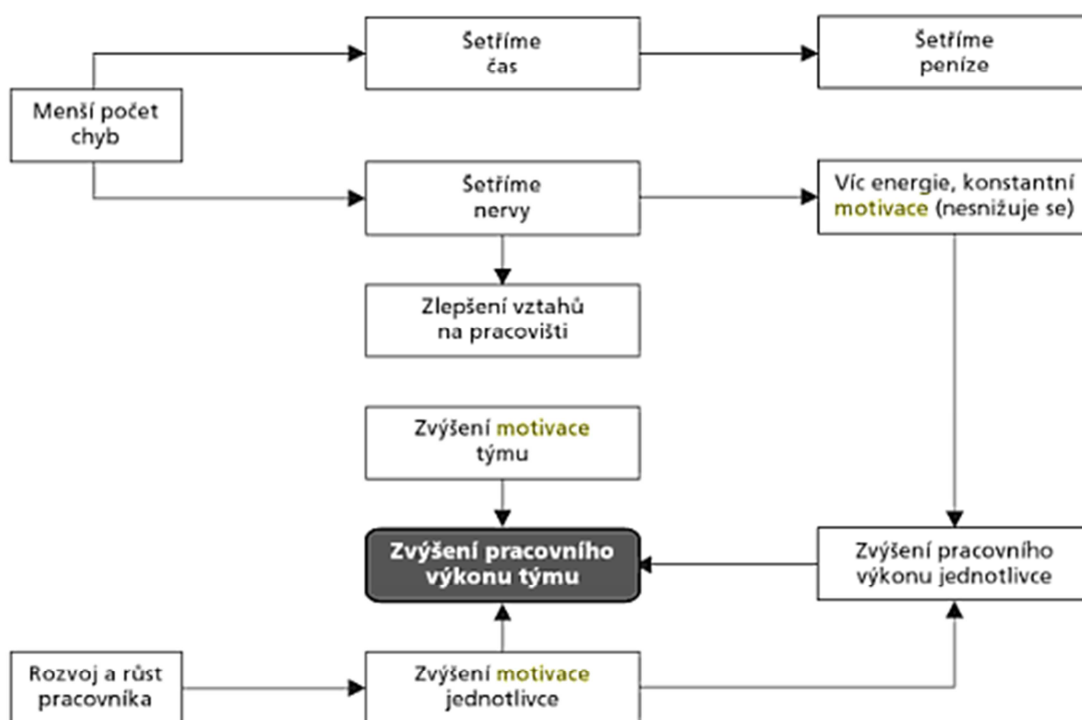
Rozebereme-li si tyto cíle na jejich jednotlivé prvky, můžeme je vyjádřit detailněji. Jednotlivé prvky spolu souvisí, jeden navazuje a na druhý a ovlivňuje jej:

- ◆ menší počet chyb
- ◆ úspora času
- ◆ úspora peněz (čas jsou peníze)
- ◆ „šetření nervů“ (pracovníci, kteří nedělají chyby, mají méně starostí než ti co je dělají)
- ◆ šetření nervů vede k další úspoře času
- ◆ více času znamená více energie
- ◆ více času a energie se v pracovním procesu projeví jako zlepšení pracovního výkonu
- ◆ menší počet chyb spolu se šetřením nervů vede k lepším vztahům na pracovišti
- ◆ dobré vztahy vedou k lepší motivaci
- ◆ a lepší motivace, jak víme, má za následek *růst pracovního výkonu*.³⁰

³⁰ RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 32. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

4.4.2. Přínosy kritiky

Obrázek č. 4 – Přínosy kritiky



Opravdu dobře zvládnuté podání kritiky má dále za následek:



Zdroj: RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008, s. 34

4.4.3 Pochvala jako součást kritiky

Pochvala může zvýšit účinnost finanční odměny. (peněžní odměny poskytované všem zaměstnancům, např. roční prémie, mají často příliš malý motivační efekt – viz kapitola Chybná motivace).

Motivační působení finančních odměn může ovšem podstatně vzrůst, je-li doplněno osobním písemným poděkováním zahrnujícím výčet konkrétních úspěchů a výkonů zaměstnance, popř. osobním setkáním se zaměstnancem, během něhož mu je vyjádřeno osobní poděkování. Chybou, která se může stát velmi drahou, je poskytnout zaměstnancům finanční odměnu, aniž by věděl, za co ji získal. Tento fakt podstatně snižuje efekt odměny.³¹

Negativní vliv pochvaly

Někteří vedoucí pracovníci mají z přílišných pochval svých zaměstnanců obavy. Není se čemu divit. Mít strach, že neustálým chválením své zaměstnance zkazí, je zcela opodstatněné. Tento fakt může být vyvolaný domněnkou, že na tuto chválu budou zaměstnanci reagovat např. jako sportovní, či umělecké hvězdy, které vede chvála k sebeuspokojení, poklesu motivace a rostoucím honorářům. To je však chyba. Mezi těmito osobami a obyčejnými zaměstnanci je velký rozdíl. Zaměstnanci mají málokdy zaručeny mnohaleté smlouvy s vysokými příjmy. Jejich pozice v organizaci i poskytovaná odměna přímo závisí na jejich nadřazeném. Z toho lze tudíž vyvodit, že jeho pochvala nemůže pracovní morálce uškodit.

Pochopitelně není na místě jednoho zaměstnance zavalovat vší chválou, zatímco ostatní pracovníkům nevěnovat pozornost. Také není příliš vhodné oceňovat zaměstnance tím, že jeho výkon porovnáváme s výkonem jeho kolegy. A už vůbec není žádoucí vyzdvihovat jednoho zaměstnance na úkor jiného.

Jinak však na pochvale či poděkování zaměstnanci za daný konkrétní výsledek neexistuje nic, co by mohlo jeho vedoucího jakkoli ohrozit. K dalším obavám z přílišné chvály zaměstnanců patří následující představy:

³¹ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 103. ISBN 978-80-247-3176-6.

- ◆ Nechceme-li zaměstnance a jeho motivaci zkazit, je potřeba pochvalu čas od času doplnit o konstruktivní kritiku. Konstruktivní kritika pomáhá zaměstnanci k nalezení řešení problémů. Je třeba ji použít, nejsme-li s výkonem zaměstnance spokojeni. Pokud spokojeni jsme, není na místě vymýšlet neexistující oblasti zlepšení. Pochvala je tedy nástrojem motivace a pracuje-li zaměstnanec dobře, jeho výkon jistě nezkazíme tím, že o něm budeme mluvit. Může se naopak snažit své úsilí ještě zvýšit.
- ◆ Pokud zaměstnance pochválíme, jeho výkon slábne. To je krajně nepravděpodobné, když samozřejmě nikoli nemožné. Pokud k tomu tedy dojde, můžeme si se zaměstnancem vždy promluvit a jeho výkon vrátit do původního stavu. Pokud se např. stane, že zaměstnanec pochvalu nepochopil správně, není důvod, abychom ji příště již nepoužili.
- ◆ Pochválíme-li zaměstnance, bude požadovat nebo očekávat zvýšení platu. Tomuto požadavku můžeme snadno čelit tím, že zasvětime zaměstnance do finančních souvislostí útvaru, v němž se nachází, nebo rovnou celého podniku. Pokud tedy zaměstnance pochválíme a on nám nato sdělí, že si sice pochvaly cení, ale ocenil by spíše zvýšení platu, můžeme mu vysvětlit, problematiku rozpočtu útvaru/firmy, vývoje nákladů a výnosů, nebo např. toho, jakých výsledků je třeba dosáhnout, aby mohlo ke zvýšení platů skutečně dojít. Čím konkrétněji mu bude daná situace vysvětlena, tím spíše pochopí, odkud mohou prostředky ke zvýšení jeho platu přijít – na co se tedy sám může zaměřit a věnovat tomu zvýšenou pozornost.³²

4.4.4 Přístup k chybám

Zde je třeba si uvědomit určitá fakta a náležitosti:

- ◆ Všichni lidé dělají chyby – je to nevyhnutelný fakt a jako s takovým je třeba s ním počítat;
- ◆ Chyba není nic než chyba – je to součást života, je třeba ji brát jako možnost pro zlepšení – chybami se člověk učí;

³² URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 104. ISBN 978-80-247-3176-6.

- ◆ Člověk obvykle nedělá chyby proto, že je hloupý, nezodpovědný, líný nebo neschopný, nýbrž proto, že opomenul něco, v čem není dostatečně zběhlý;
- ◆ Za chyby nemá cenu sebe ani ostatní trestat, nýbrž je dát do pořádku;
- ◆ Manažer by měl brát chyby svých podřízených rozumně a s nadhledem, jinak pro něj může být těžké provádět účinnou kritiku;
- ◆ Vzbudíme-li v podřízeném zaměstnanci výčitky svědomí namísto chuti napravit danou chybu, děláme obrovskou chybu sami;
- ◆ Pocit viny, výčitky svědomí, apod. nezbaví člověka chyb. Naopak ho připraví o energii, kterou k jejich odstranění potřebuje. Manažer zastrašující své podřízené tedy připravuje sebe i své svěřence o motivaci a pracovní výkon;

Paradoxně je tedy třeba si chyb svých podřízených vážít a brát je jako příležitosti ke zlepšení.³³

4.5 Chybná motivace

Úkolem manažera (ale samozřejmě i jiného, níže postaveného, ovšem stále vedoucího pracovníka) je své podřízené motivovat. V každém podniku lze totiž nalézt určité procento osob, jež motivovat nelze. Pracovníky, kteří jsou nemotivovatelní, je třeba včas rozpoznat a z organizace je vyloučit. Nikoli však dříve, než jsme se o jejich motivaci pokusili. Správné a vyvážené využívání motivačních nástrojů (okamžitých i dlouhodobých, pozitivních i negativních), je však jedním z nejsložitějších manažerských úkolů. K tomu všemu je navíc motivace termínem často využívaným natolik široce, že někdy nemusí být zcela jasné, jak funguje. Základní princip motivace zaměstnanců je jednoduchý. Spočívá ve vztahu „něco za něco“. Podcenění významu motivace a její nesprávné zaměření je však i dnes v praxi relativně časté.³⁴

4.5.1 Cena za chybnou motivaci

Příčina, proč je chybná motivace drahá, je jednoduchá. Spočívá v tom, že výkon většiny zaměstnanců lze jejich (správnou) motivací navýšit. Podcenění významu a potřeby

³³ RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, s. 38. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

³⁴ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 95. ISBN 978-80-247-3176-6.

motivace či nepochopení jejich nástrojů proto vede k přímé ztrátě produktivity. Stejný dopad má pak také manažerské jednání, které zaměstnance demotivuje. Ještě větší ztráty však může vyvolat nesprávné zaměření motivace vedoucího zaměstnance v jednání, které není v zájmu organizace.³⁵

4.5.2 Nejčastější motivační chyby

Základní příčinou vzniku nedostatečné motivace je zpravidla fakt, že manažeři soustřeďující se na své naléhavé úkoly zapomínají na potřebu trvalé motivace zaměstnanců. A to často tak dlouho, až morálka zaměstnanců poklesne, či někteří z nich dokonce opustí firmu a vedoucí pracovník se poté již musí daným problémem zabývat. Tou dobou je však již reakce na sníženou motivaci zaměstnanců podstatně složitější.³⁶

Další chyby spojené s motivací zaměstnanců můžeme shrnout do několika následujících, vzájemně spolu souvisejících bodů. Dopouštějí se jich ti vedoucí pracovníci, kteří:

- ◆ chápou dobrou práci jako samozřejmost (zjednodušují své motivační nástroje na základní mzdu/plat), a motivaci proto nedostatečně povzbuzují;
- ◆ podceňují úlohu nefinanční motivace;
- ◆ nechápou význam „psychologické smlouvy“ se zaměstnanci;
- ◆ nedoceňují dopad manažerského jednání na motivaci zaměstnanců, nebo svým jednáním zaměstnance demotivují;
- ◆ motivují zaměstnance k jednání, které není v souladu se zájmy organizace;
- ◆ mají sklon nekriticky přejímat některé rozšířené, avšak nesprávné motivační principy.³⁷

4.5.3 Nedostatečné povzbuzování motivace

Zaměstnanci dostávají za svou práci mzdu a jejich podnik tudíž očekává, že se své práci budou věnovat s plným úsilím a nasazením. Na toto očekávání, jistě oprávněné a často i pravdivé však nelze vždy spoléhat. Z praxe je známo, že ani poměrně vysoký základní

³⁵ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 95. ISBN 978-80-247-3176-6

³⁶ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 96. ISBN 978-80-247-3176-6

³⁷ tamtéž

plat, či jeho pravidelný růst nejsou zárukou trvalého vysokého pracovního nasazení (K podstatnějšímu zvýšení motivace a produktivity nevede ani finanční odměna vyplácená všem zaměstnancům stejně – např. podíl na zisku. Ke zvýšení produktivity motivuje především odměna za osobní výsledek, či výsledek malé skupiny, které je zaměstnanec členem.). Výše platu nebo jednotlivé vyplácené odměny jsou důležitým faktorem spokojenosti a stability zaměstnanců. Nejsou ovšem zárukou jejich trvalého úsilí či motivace. Motivace je tedy třeba trvale povzbuzovat, a to nejlépe vidinou určité odměny (ať už okamžité, či dlouhodobé). Tato odměna by však měla být jasně předem stanovena, a sice ve vztahu k dosaženým výsledkům, či kvalitě odvedené práce. Z prováděných výzkumů vyplývá, že vhodně vytvořené odměňování zvyšuje produktivitu práce o 20 – 25% ve srovnání se situací, kdy zaměstnanec pobírá jen pevnou mzdu.³⁸

Osoby vykonávající jednodušší práci kladou větší důraz na okamžitou či krátkodobou odměnu. U kvalifikovaných pracovníků, ale i u těch, jejichž pracovní výsledky nelze okamžitě zjistit, hraje větší roli dlouhodobější odměna. V obou případech však platí, že jsou-li lidé dlouhodobě nuceni vykonávat svou práci bez vidiny odměny, jejich výkonnost dříve či později klesne. Se zvýšenou pravděpodobností to lze očekávat za předpokladu, že jejich práce je náročná či nepříjemná. Proto význam odměny narůstá, rozhodne-li se podnik, že pracovní požadavky, které klade na své zaměstnance, zvýší a že od nich bude např. požadovat práci náročnější či méně příjemnou.³⁹

4.5.4 Podceňování nefinanční motivace

Lidé si v práci neuspokojují jen své finanční potřeby. Odměnou jim tak nemusí být jen peníze. Finanční odměna je sice pro motivaci velmi důležitá, většina zaměstnanců však ocení, má-li možnost si uspokojit v práci i tři další kategorie svých potřeb (viz Maslowova hierarchie potřeb), a to:

- ◆ získat uznání a být respektován;
- ◆ vykonávat smysluplnou práci a být na ni, na své výsledky i na svého zaměstnavatele hrdý;

³⁸ Výzkum pochází z knihy *The Enthusiastic Employee*, prováděné na Wharton School ve Philadelphii roku 2005

³⁹ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 96. ISBN 978-80-247-3176-6

- ♦ udržovat přátelské vztahy s dalšími osobami na pracovišti.

Důvodem, kvůli kterému tyto motivační nástroje nejsou v praxi většinou plně využívány, je, že ve srovnání s finančními nástroji působí jako složitější a méně spolehlivé. Navíc mohou být nefinanční potřeby jednotlivých zaměstnanců zcela odlišné. U kvalifikovaných pracovníků hraje zpravidla významnou úlohu možnost pracovat samostatně, účast na zajímavých projektech, využívání moderních technologií, získávání nových zkušeností, práce v inspirujícím prostředí, či jiné formy osobního rozvoje. U většiny ostatních pracovníků je to pak možnost práce v týmu, komunikace s kolegy, jasná definice úkolů, možnost vidět za sebou výsledky, apod. Je proto třeba zjistit, co jednotlivé zaměstnance motivuje. A to buďto přímo – formou rozhovoru, nebo nepřímo – jejich pozorováním při práci.⁴⁰

Pro management by tyto motivační nástroje měly být naprostou samozřejmostí, a to hned ze dvou důvodů. Zaprvé z toho důvodu, že jde o nástroje, které jsou ve srovnání s finanční motivací většinou podstatně levnější. A zadruhé proto, že je penězi zpravidla nelze plně kompenzovat. Jednají-li tedy nadřízení se svými zaměstnanci s respektem a na partnerském (nikoli však sobě rovném) základě, dokážou-li budit důvěru, spravedlivě hodnotit, dávat ostatním možnost využít a rozvíjet své schopnosti, vytvářet týmovou atmosféru nebo přispívat k pocitu smysluplnosti práce, stává se pak pro ně úkol motivovat své zaměstnance o poznání jednodušší, a to často i za předpokladu, že nemají možnost zvyšovat finanční odměny. Naopak, jednají-li přezíravě, nedokážou vzbudit důvěru, podceňují komunikaci, nezajímají se o potřeby zaměstnanců nebo se vyhýbají řešením konfliktů na pracovišti, vytvářejí nespokojenost a s ní přichází i pokles motivace, kterou ani zvýšená finanční odměna nedokáže zcela přebít. Snaha pokles motivace kompenzovat vyšším platem nebo dalšími výhodami může být totiž účinná pouze částečně, pokus vůbec a navíc je dražší. Ti manažeři, kteří nedokážou využít nefinančních motivačních nástrojů nebo jim nevěnují dostatečnou pozornost, proto patří k těm nejdražším vůbec.⁴¹

⁴⁰ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 97. ISBN 978-80-247-3176-6

⁴¹ tamtéž

4.5.5 Devalvace finančních odměn

Ku prospěchu nefinančních nástrojů motivace hovoří i známý fakt, že zaměstnanci odměňování na základě ročně vyplácených bonusů nebo podobně pravidelně vyplácených odměn mají po čase tendenci považovat tyto odměny za součást svého platu, a tím tedy i svůj nárok. Zatímco na počátku se může jevit motivační účinek těchto odměn jako značný, po relativně krátké době se stávají samozřejmostí, čili součástí běžné finanční kompenzace, se kterou zaměstnanec předem počítá. Nastane-li tedy opak této situace – nevyplacení bonusu, může tato situace často vést k projevům otevřeného nepřátelství ze strany zaměstnanců. Na tuto skutečnost poukázal již Peter Drucker v knize *The New Realities* z roku 1993: „*Prémie jsou vždy zaváděny jako odměny za výjimečné výkony, zakrátko se však stávají nárokem. Neposkytnout prémii či zvýšení platu se tak stává potrestáním. Rostoucí užívání materiálních odměn rychle ničí jejich užitečnost jako nástroje manažerské motivace.*“ K řešení tohoto problému mohou vést dvě cesty. První spočívá v častějších změnách finančního odměňování a jeho vazbě na konkrétní osobní cíle. Druhá ve vyšším použití nefinančních nástrojů motivace.⁴²

⁴² URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 98. ISBN 978-80-247-3176-6

5. Analytická část

Analytická část se zaměřuje na přezkoumání současné situace učňovské praxe v DPMB, a.s. za účelem zlepšení motivace žáků, instruktorů a praxe samotné. Analýza probíhala ve 2 fázích.

První fáze se zaměřuje výhradně na učně. Jejím cílem je zjistit co si studenti o praxi myslí, jak na ně působí a jak přistupují k Dopravnímu podniku jako k (budoucímu) zaměstnavateli. Průzkum byl prováděn formou dotazníku.

Druhá fáze se zaměřuje na instruktory. Jejím cílem je doplnit výsledky dotazníku učňů o zpětnou vazbu, čili analýza dané situace z opačného pohledu. Dále také získání skutečného stavu, v jakém se učni nacházejí a odhalení problémů, o kterých učni nemusejí vědět, popřípadě si je plně neuvědomují.

5.1 Motivace učňů na praxi

Dopravní podnik přijme každoročně na praxi zhruba 60 až 70 studentů. Jedná se o studenty středních odborných učilišť, nebo integrovaných středních škol (jako jsou ISSA Křižíkova, SOU Trnkova a SOU Čichnova), které s DPMB uzavřou kontrakt. Tito studenti, rozdělení do 6 skupin po 10 až 12, poté absolvují 2 krát čtyřtýdenní kurz (jednou v zimním a jednou v letním semestru). Praxe se v současné době odehrává výhradně v areálu Hviezdoslavova 1a, ve Slatině (viz. kapitola 3.2). V kurzu se střídá týden výuky teorie a týden praxe v dopravním podniku, kde se žáci bezprostředně zapojují do výkonů přiměřeně náročných prací pod vedením pověřeného pracovníka - instruktora. Celkově tedy studenti stráví v dopravním podniku 4 týdny za rok. Podnik i škola se snaží, aby výuka teorie každý týden korespondovala s oblastí, ve které budou pracovat následující týden na praxi. Nicméně z hlediska časového a lidských zdrojů je to ne vždy možné, a tak jsou některé skupiny více synchronizované, než jiné.

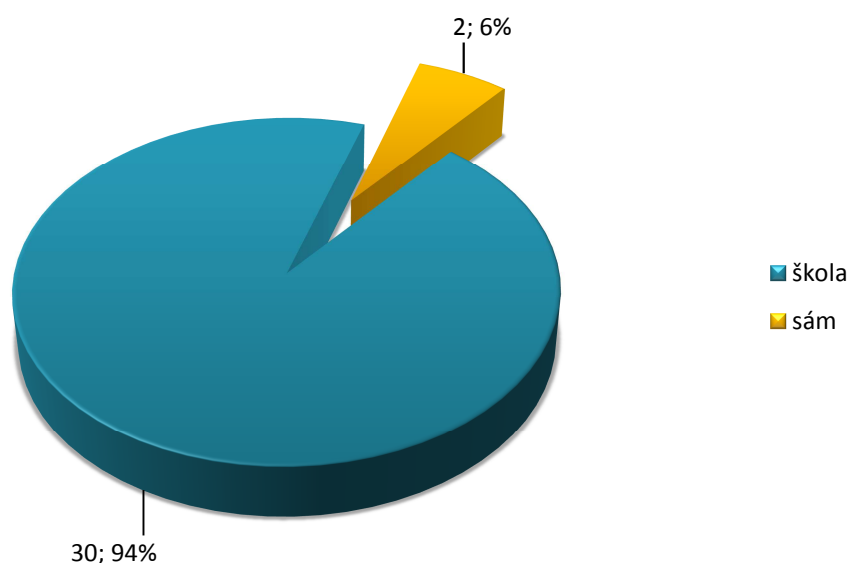
Průzkum byl prováděn formou dotazníku na souboru 32 studentů, konkrétně na 3 skupinách po 10, 12 a 10 členech. Byly jim položeny následující uzavřené otázky:

5.1.1 Zajištění praxe

Otázka č. 1: Jakou formou jste si zajistil praxi u DPMB, a.s.?

První otázka zkoumá problematiku zajištění praxe. Na grafu č. 1 vidíme, že přestože drtivé většině učňů (94%) zajistila praxi jejich škola v rámci studijního programu, existuje i malé procento (6%), které si praxi zajistilo samo. Přestože se tato otázka může zdát nedůležitá, žák, který se o praxi u DPMB aktivně zajímá a sám si ji obstaral, je z hlediska zaměstnavatele jistější a stabilnější investicí (viz. kapitola 6.2)

Graf č. 1 – Zajištění praxe



zdroj: vlastní tvorba

5.1.2 Potřebnost praxe

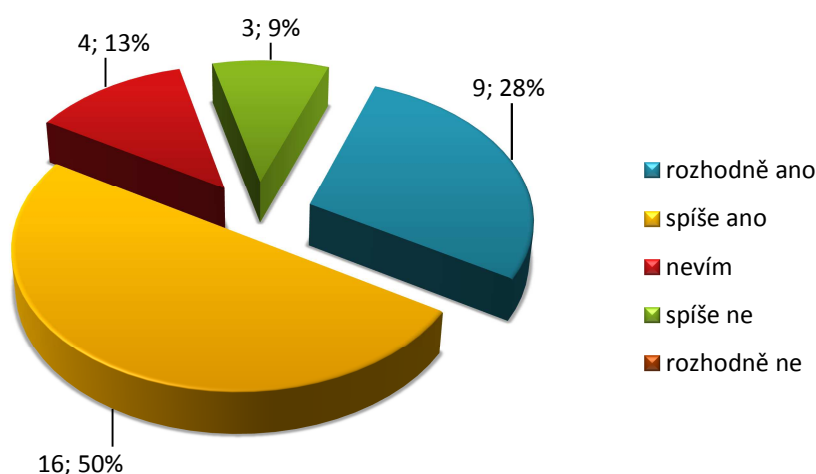
Otázka č. 2: Považujete tuto praxi u firmy DPMB, a.s. za potřebnou?

Druhá otázka se zabývá problematikou, zda považují žáci tuto praxi u dopravního podniku za potřebnou – jinými slovy zda má praxe z jejich pohledu smysl vzhledem k pozdějšímu nástupu do pracovního poměru do firmy.

Odpovědi na tuto a následující otázky volili žáci z 5 možností: od absolutního souhlasu k absolutnímu nesouhlasu. Pro větší upřímnost respondentů je zahrnuta i prostřední možnost – „nevím“.

Z uvedeného grafu č. 2 vyplývá, že drtivá většina (78%) považuje praxi za potřebnou a tedy smysluplnou, z toho více než ¼ (28%) vyjádřilo absolutní souhlas. Naopak pouze 9% respondentů praxi za potřebnou spíše nepovažuje. Toto procento je v rámci skupiny žáků středních škol pochopitelné a z hlediska nástupu do pracovního poměru téměř zanedbatelné (viz. kapitola 5.2).

Graf č. 2 – Potřebnost praxe



zdroj: vlastní tvorba

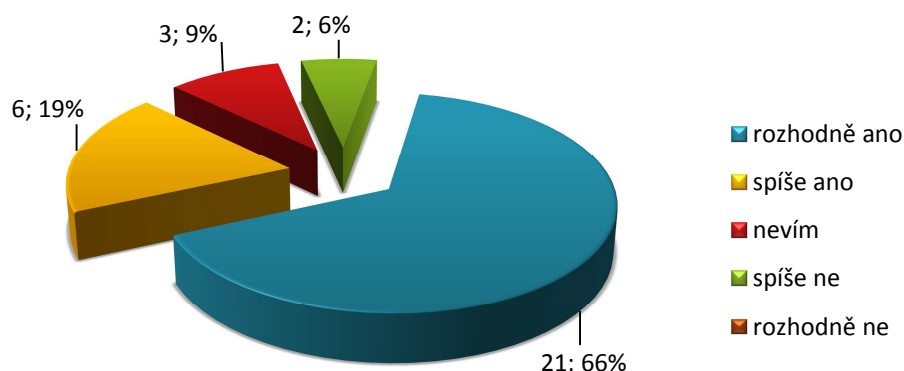
5.1.3 Přínosnost praxe

Otázka č. 3: Považujete tuto praxi u firmy DPMB, a.s. za přínosnou?

Třetí otázka si klade za cíl zjistit, zda považují žáci praxi za přínosnou. Tím je myšleno jednak z jejich vlastního pohledu (získání nových zkušeností a jejich osvojení v praxi) a také z hlediska samotné firmy – čili zda žáci považují získané zkušenosti za užitečné v rámci přípravy na budoucí povolání.

Na grafu č. 3 vidíme, že potřebnost praxe si žáci uvědomují na velmi vysoké úrovni. Celých 85% považuje praxi za přínosnou, přitom 66% z nich je o tom absolutně přesvědčeno. Negativně se vyjádřilo pouze 6% dotazovaných, což je z hlediska složení dotazovaného vzorku rovněž nevyhnutelné.

Graf č. 3 – Přířnosnost praxe



zdroj: vlastní tvorba

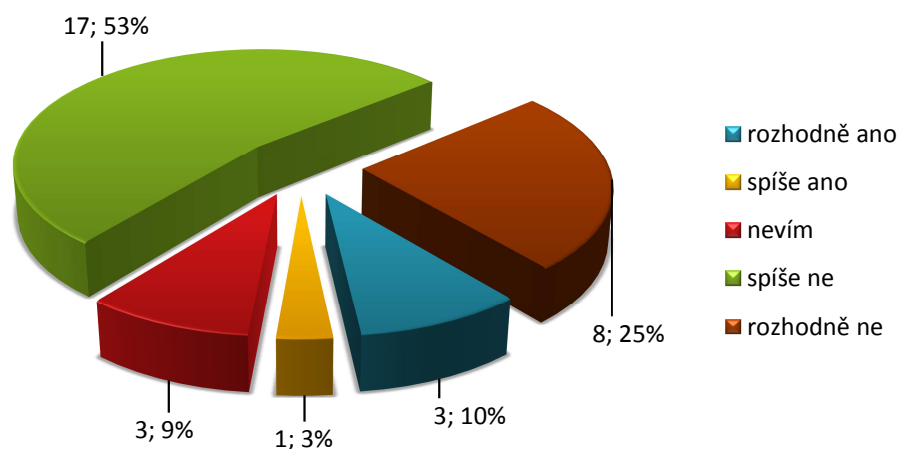
5.1.4 Školní alternativa praxe

Otázka č. 4: Absolvovali byste místo této praxe raději její alternativu ve vaší škole?

Čtvrtá otázka se zabývá názorem žáků na praxi z pohledu její možné alternativy, to jest, zdali by žáci raději upřednostnili absolvování praxe přímo ve své škole. Smysl otázky tkví v odhalení faktu, jak žáci pohlíží na praxi v porovnání se svými zkušenostmi ze svých škol a zjištění jejich preferencí mezi nimi.

Reakce respondentů na praxi jsou převážně kladné. Z grafu č. 4 vyplývá, že více než $\frac{3}{4}$ žáků (78%) dává přednost absolvování stávající praxe v Dopravním podniku, z toho celá $\frac{1}{4}$ (25%) je o tomto faktu absolutně přesvědčena. Naopak pouze 13% z nich s touto možností nesouhlasí, čili by dali raději přednost praktické výuce ve svých školách.

Graf č. 4 – Školní alternativa praxe



zdroj: vlastní tvorba

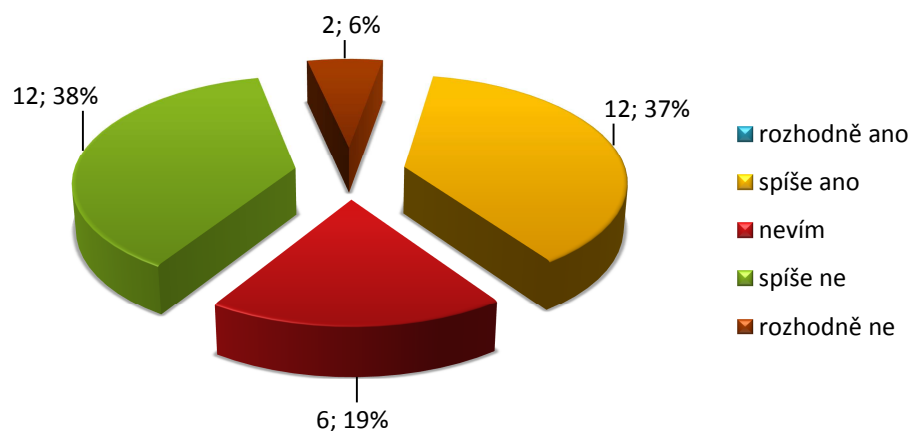
5.1.5 Dostatečnost délky praxe

Otázka č. 5: Myslíte si, že délka trvání praxe je dostatečná, vzhledem k pozdějšímu plynulému nástupu do firmy DPMB, a.s.?

Pátá otázka řeší problematiku délky trvání praxe (viz. kapitola 5.1). Jejím úkolem je zjistit, zdali si žáci myslí, že je optimální, nebo je naopak příliš krátká.

Výsledky této otázky jsou jedny z nejnejednoznačnějších v rámci celého dotazníku. Ačkoli se většina dotazovaných (44%) přiklání k názoru, že praxe dostatečná není – jinými slovy si myslí, že 4 týdny za rok k plynulému nástupu do firmy nestačí, je z grafu č. 5 velmi dobře patrné, jak vyvážené a protichůdné názory tato otázka vyvolala. A přestože 37% respondentů přijde doba trvání praxe spíše dostatečná (a toto procento je v rámci náboru nových zaměstnanců ještě ve své podstatě přijatelné (viz. kapitola 5.2), je z výsledků patrné, že by se zde z dlouhodobého hlediska měla situace změnit.

Graf č. 5 – Dostatečnost délky praxe



zdroj: vlastní tvorba

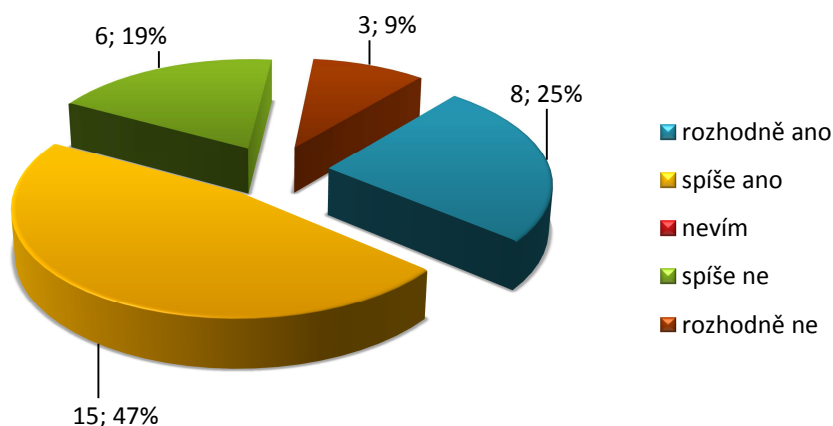
5.1.6 Poměr praktické a teoretické výuky

Otázka č. 6: Považujete poměr praktické a teoretické výuky za vyhovující?

Cílem šesté otázky je zjištění skutečnosti, zda žáci považují stávající poměr teoretické výuky a praktické činnosti za adekvátní. Jak je zmíněno v kapitole 4.1, střídá se vždy týden výuky na školách a poté týden praxe v DMPB, tedy ve své podstatě poměr 50:50.

Z grafu č. 6 vyplývá, že téměř $\frac{3}{4}$ respondentů (72%) považuje současný poměr praxe a teorie za vyhovující, z toho plná $\frac{1}{4}$ (25%) je o tom absolutně přesvědčena. Proti se vyjádřilo 28% dotazovaných. Tato větší $\frac{1}{4}$ žáků tím měla na mysli nadmíru teoretické výuky. To je ovšem (z jejich věkového hlediska) naprosto pochopitelné, a přestože by praxe měla být v ideálním případě delší, zkracování výuky teorie nemá žádné logické argumenty.

Graf č. 6 – Poměr praktické a teoretické výuky



zdroj: vlastní tvorba

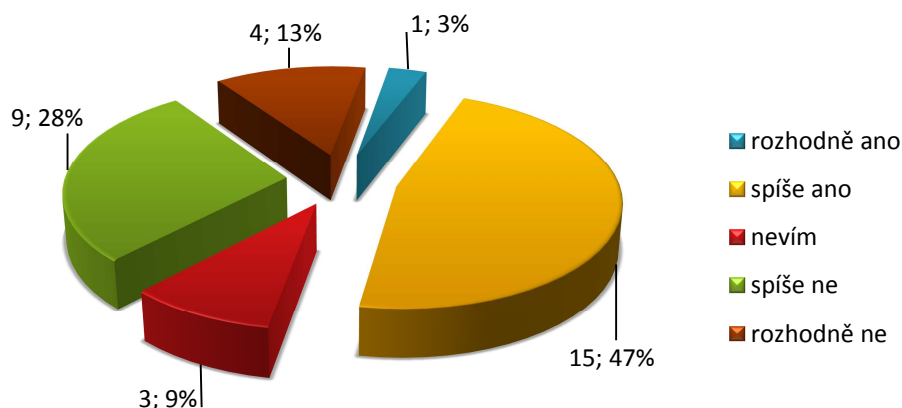
5.1.7 Přípravenost k plynulému nástupu do firmy

Otázka č. 7: Myslíte si, že Vás tato praxe připravila na plynulý nástup do firmy DPMB, a.s.?

Sedmá otázka zkoumá názor žáků, zdali jsou přesvědčeni, na základě absolvovaných zkušeností, že by byli schopni po ukončení praxe plynule nastoupit jako zaměstnanci do Dopravního podniku.

Na grafu č. 7 můžeme vidět, že celá 1/2 dotazovaných (50%) je přesvědčena, že by to byla schopna zvládnout. Z ní jsou o tom však absolutně přesvědčena pouze 3%. Negativně se vyjádřilo 41% žáků. Spolu s otázkou č. 5 se jedná o nejnejednoznačnější výsledek prováděného dotazníkového průzkumu. Poměr 50:41 se sice může zdát poněkud pochmurný, nicméně pro fungování praxe je v rámci mezí (viz. kapitola 5.2).

Graf č. 7 – Přípravenost k plynulému nástupu do firmy DPMB, a.s.



zdroj: vlastní tvorba

5.1.8 Odborná stránka instruktorů

Tato a následující 3 otázky se zaměřují na problematiku hodnocení okolí. Učni zde hodnotí své instruktory jak na praktické (odborné) úrovni, tak úrovni pedagogické. Kromě instruktorů hodnotili žáci (v rámci pochopení jejich vnitřních pohnutek a motivací) i pracovní prostředí, ve kterém se v Dopravním podniku pohybují a také kolektiv, se kterým přijdou do styku a kterého jsou tudíž součástí.

Pro odpovědi na tyto 4 otázky byla zvolena pro co nejjednodušší posouzení ze strany učňů stupnice od 1 do 5 (1 – výborný, 5 – nedostatečný), tedy známkování, jaké mají sami žáci na svých školách.

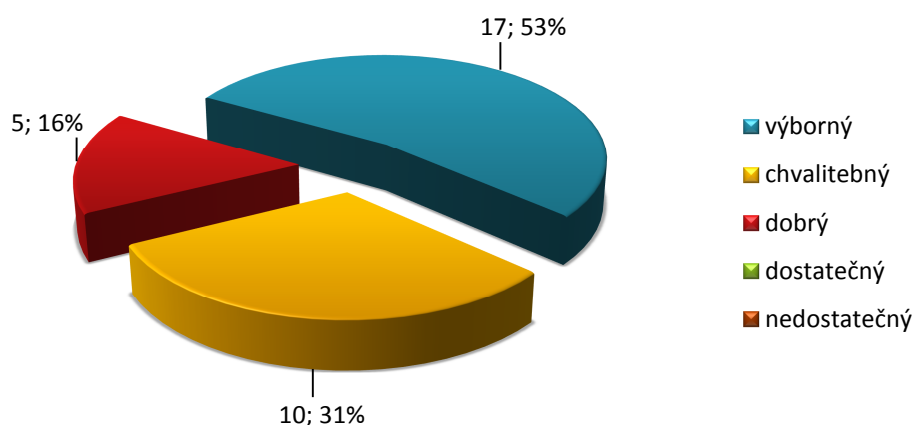
Otázka č. 8: Jak byste ohodnotil svého instruktora po odborné stránce?

Osmá otázka si klade za cíl posouzení odborných znalostí instruktorů. Ty by měli čistě teoreticky být na vysoké úrovni, neboť jsou na tyto posty vybírání právě kvůli těmto důvodům (i když je pochopitelné, že ty nejlepší pracovníky potřebuje mít podnik na klíčovějších – provozních místech).

Již z letmého pohledu na graf č. 8 je patrné, že odbornost instruktorů je skutečně na zmiňované vysoké úrovni. Více než ½ dotazovaných (53%) ohodnotila své instruktory

nejvyšším možným hodnocením. Další více než ¼ respondentů (31%) hodnotí své instruktory druhým nejvyšším hodnocením a pouze 16% žáků ohodnotilo své instruktory jako „dobré“, neboli průměrným hodnocením. Poslední 2 negativní hodnocení nepoužil nikdo z dotazovaných a jedná se tedy o jednu z nejlépe hodnocených sledovaných oblastí dotazníkového výzkumu.

Graf č. 8 – Odborná stránka instruktorů



zdroj: vlastní tvorba

5.1.9 Pedagogická stránka instruktorů

Otázka č. 9: Jak byste ohodnotil svého instruktora po pedagogické stránce?

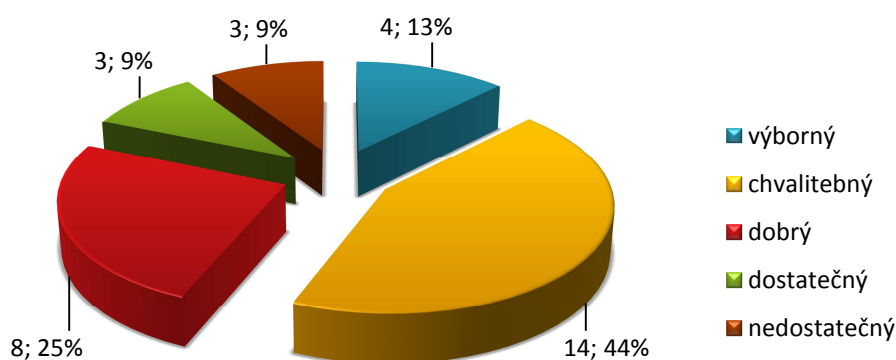
Podobně jako předchozí, se devátá otázka zabývá instruktory, nicméně tentokrát zkoumá jejich pedagogické schopnosti – čili schopnost přenášet na studenty vědomosti, vzdělávat je, pracovat s nimi, správně je usměrňovat a v neposlední řadě také motivovat k lepším výsledkům.

Výsledky této otázky jsou víceméně uspokojivé. Je totiž třeba brát ohled na to, že ačkoli prošli jistými školeními a výběrem, nejsou instruktoři žádní pedagogové či kantoři. Jim, podniku a v podstatě i celé formě praxe jde v první řadě o jejich odbornost (která, jak vidno v kapitole 5.1.8) je na vysoké úrovni. Grafu č. 9 ukazuje, že 13% dotazovaných ohodnotilo svého instruktora nejvyšším možným hodnocením a další téměř polovina

(44%) druhým nejvyšším. Průměrné hodnocení (dobrý) použila plná ¼ respondentů (25%). Negativním hodnocením (dostatečný) poté své instruktory ohodnotilo 9% žáků, a dalších 9% bylo s pedagogickými schopnostmi svých instruktorů natolik zklamáno, že je označili přímo za nedostatečné.

Otázkou ovšem zůstává, nakolik je negativní část tohoto hodnocení objektivní (z hlediska zlepšování praxe), neboť u značného procenta těchto žáků převládá k učení veskrze negativní postoj.

Graf č. 9 – Pedagogická stránka instruktorů



zdroj: vlastní tvorba

5.1.10 Pracovní kolektiv

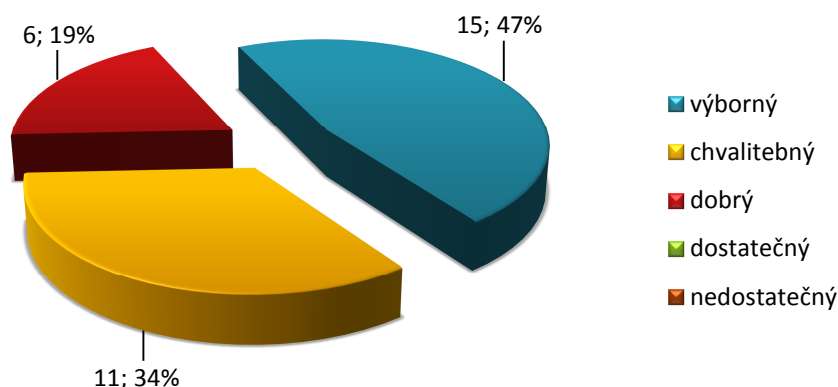
Otázka č. 10: Jak byste ohodnotili pracovní kolektiv ve firmě DPMB, a.s.?

Desátá otázka se zaměřuje na ostatní pracovníky Dopravního podniku, se kterými přijdou učni na praxi do styku. Jejím cílem je zjistit, jak žáci tento kolektiv vnímají, jak na ně působí a jak se v něm cítí. Tyto vjemy není vhodné podceňovat, neboť jak se (budoucí) zaměstnanec ve firmě cítí, má přímý vliv na jeho motivaci, ať už jsou jeho priority jakékoli.

Jak je patrné z grafu č. 10, žákům se v Dopravním podniku (co se mezilidských vztahů týče) líbí. Překvapivě téměř celá polovina dotazovaných (47%) ohodnotila pracovní

kolektiv ve firmě nejvyšším možným hodnocením. Druhé nejvyšší poté použila třetina žáků (34%). Pouze jedna pětina jich použila průměrné hodnocení (dobrý) a poslední 2 negativní hodnocení pak nepoužil vůbec nikdo.

Graf č. 10 – Pracovní kolektiv



zdroj: vlastní tvorba

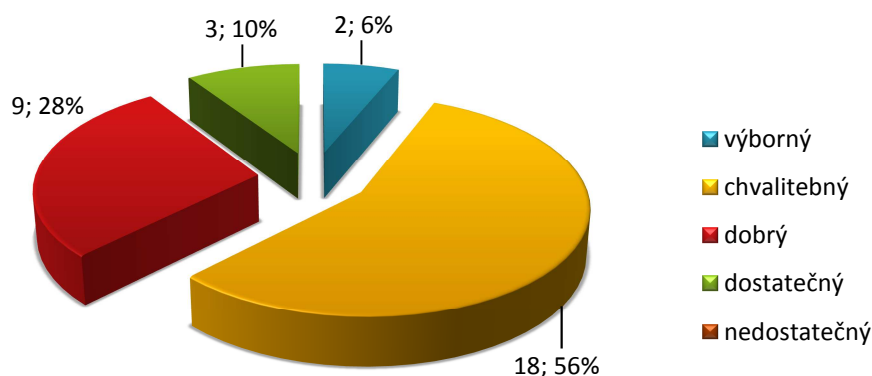
5.1.11 Pracovní prostředí

Otázka č. 11: Jak byste ohodnotili pracovní prostředí ve firmě DPMB, a.s.?

Tak jako se předchozí otázka věnovala okolí učňů v rámci kolektivu, věnuje se jedenáctá otázka pracovnímu prostředí, které je na praxi obklopuje. Tím je myšleno vše od stavu dílen, dostupnosti a kvality nářadí, až po vzhled budov, místností a hal. Cílem otázky je zjistit, jak se žáci v Dopravním podniku fyzicky i duševně cítí a jak firmu komplexně vnímají z tohoto hlediska.

Jak je možno vidět na grafu č. 11, vnímají žáci pracovní prostředí, v porovnání s pracovním kolektivem, o dost negativněji. Přestože 6% z nich použilo nejvyšší možné hodnocení a více než polovina (56%) druhé nejvyšší možné, více než $\frac{1}{4}$ z nich (28%) označila prostředí průměrným hodnocením (dobrý) a 10% dotazovaných dokonce hodnotilo prostředí jako nedostatečné. V rámci celé skupiny dotazovaných se sice nejedná o vysoké číslo, přesto je výsledek, v porovnání s výsledky otázky č. 10 mírně překvapující.

Graf č. 11 – Pracovní prostředí



zdroj: vlastní tvorba

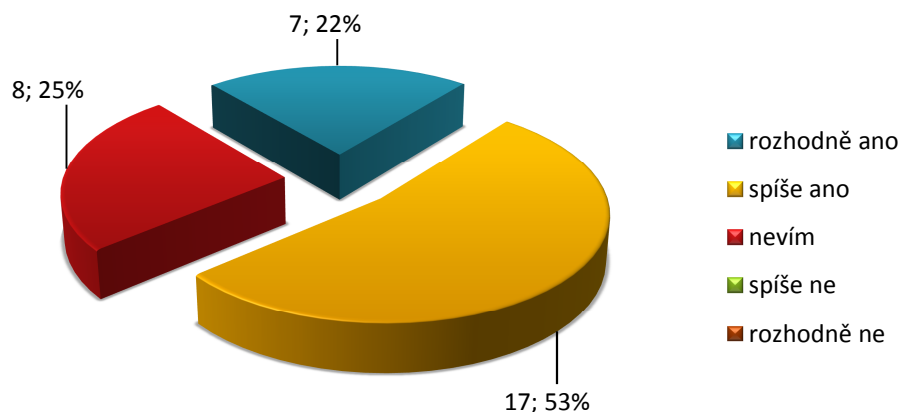
5.1.12 Zpětná vazba

Otázka č. 12: Myslíte si, že ve firmě funguje zpětná vazba?

Cílem dvanácté otázky je zjistit, zda si učni, na základě svých stávajících zkušeností myslí, že ve firmě funguje zpětná vazba. Tím je z jejich pohledu myšleno, zda instruktor (popřípadě jiný pracovník, který je může mít v dílnách zrovna na starost) dbá na jejich názor, dotazy, či připomínky, samozřejmě týkající-li se daného tématu. Celkově jde tedy o to, jak vnímají komunikaci mezi pracovníky v Dopravním podniku, jehož jsou i oni momentálně součástí.

Z grafu č. 12 jsou již na první pohled patrné pozitivní výsledky. Celkově jsou celé $\frac{3}{4}$ dotazovaných přesvědčeny, že zpětná vazba ve firmě skutečně funguje, z toho téměř $\frac{1}{4}$ respondentů (22%) je o existenci fungující zpětné vazby přesvědčena absolutně. Zbylá čtvrtina žáků se nepřiklonila ani k jedné z možností, jelikož si u dané otázky nebyla svým názorem jistá, nebo jednoduše nevěděla. Důležité nicméně je, že nikdo z dotazovaných neodpověděl negativně.

Graf č. 12 – Zpětná vazba



zdroj: vlastní tvorba

5.1.13 Preference osobního ohodnocování

Otázka č. 13: Jaký způsob osobního ohodnocování byste preferovali?

Třináctá otázka má jako jediná unikátní odpovědi v rámci dotazníkového průzkumu, a jednou z nich je i otevřená odpověď.

Cílem otázky je zjistit, jaký způsob odměn by si učni za svoji odvedenou práci nejraději představovali. Je tím myšleno až po nástupu do pracovního poměru, na který by je měla praxe připravit.

Na výběr měli respondenti ze 4 možností: pevná mzda, výkonová mzda (bonusy), zaměstnanecké výhody, a čtvrtá možnost, která činí otázku otevřenou – „jiný, uveďte jaký?“.

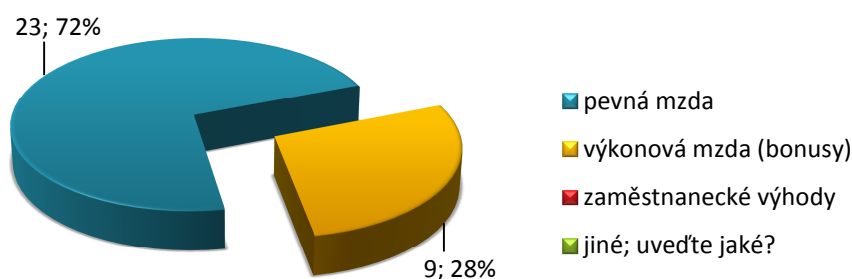
Z grafu č. 13 jsou patrné následující 3 věci:

Zprvée, drtivá většina respondentů, téměř $\frac{3}{4}$ (72%) by nejraději preferovalo pevnou mzdu. U této skupiny dotazovaných to není žádným překvapením, neboť žáci by chtěli mít v první řadě zajištěný stabilní přísun peněz, bez ohledu na jejich kvalitu práce, schopností, apod. Je z toho však možné pozorovat určitou neochotu myšlení do budoucnosti a také neochotu se zlepšovat a podávat nadprůměrné výkony.

Zadruhé, zbylých 28% dotazovaných by rádi upřednostňovali výkonovou mzdu, čili finanční ohodnocení na základě kvality a kvantity vykonané práce, a času na ni potřebnou. Z toho lze vyvodit, že tato skupina učňů (na rozdíl od předchozí většiny) naopak projevuje snahu odvézt co nejlepší práci a ochotu se učit novým věcem (více v kapitole 5.2 a v návrhové části).

Zatřetí, fakt, že nikdo z dotazovaných neuvedl ani zaměstnanecké výhody, ani jiné, vlastní nápady, vede k novému problému, a to zda berou žáci zmíněné výhody na lehkou váhu, nebo jako samozřejmost? A dále také k otázce, zda jsou žáci s těmito výhodami vůbec důkladně seznámeni (více v kapitolách 6.1 a 6.2).

Graf č. 13 – Preference osobního ohodnocování



zdroj: vlastní tvorba

5.1.14 Nástup do firmy po praxi

Otázka č. 14: Hodláte po úspěšném zakončení praxe nastoupit do pracovního poměru?

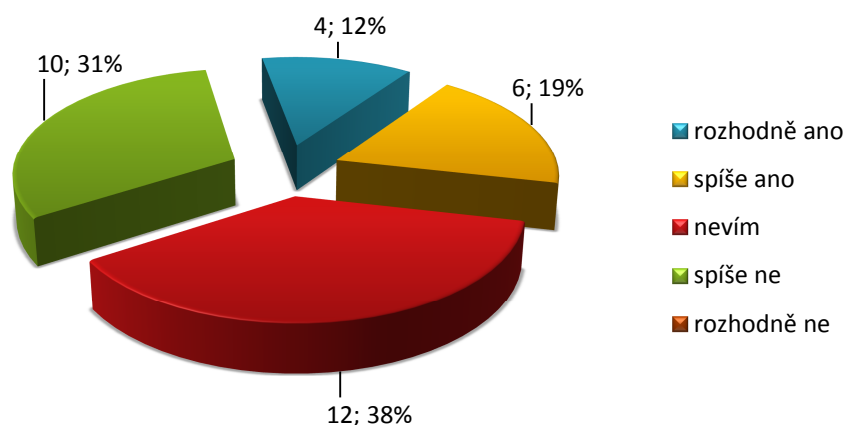
Čtrnáctá, a poslední otázka se zabývá názorem žáků na to, zda mají v úmyslu po úspěšném zakončení praxe a školní docházky podepsat smlouvu s Dopravním podnikem města Brna, a.s. a nastoupit tak do plného pracovního poměru.

Odpovědi respondentů na tuto otázku nejsou na první pohled nikterak pozitivní. Necelá třetina učňů (31%) by chtěla po ukončení praxe do firmy nastoupit, z toho 12% je této

možnosti jednoznačně nakloněno. Většina dotazovaných (38%) však odpověděla nejednoznačně, čili že neví a zbylá necelá třetina (31%) nástup do firmy spíše nezvažuje.

Z absence absolutně negativní odpovědi je patrné, že žádný učeň by nabídkou práce u Dopravního podniku nepohrdnul (problematika počtu schopných učňů, kteří by mohli být přijati do pracovního poměru, a počty učňů, kteří jsou skutečně přijímáni, budou řešeny v následující kapitole 5.2). Otázkou ovšem zůstává, jak dlouho by takový pracovník ve firmě vydržel a jak by se choval. Tato nejistota totiž představuje pro firmu velký problém (více v kapitole 6.2).

Graf č. 14 – Nástup do firmy po praxi



zdroj: vlastní tvorba

5.2 Interview s instruktory

Pro průzkum v oblasti instruktorů učňů na praxi byla zvolena forma rozhovoru, a to z důvodu jejich malého počtu (výsledky pocházejí od dvou z nich) a také pro větší detailnost jednotlivých probíraných témat.

5.2.1 Posouzení učňů na praxi

- ◆ Uční vykazují (oproti přístupu k praktické části) špatný přístup k teoretické výuce, zejména co se samostudia týče. A to i přes to, že mají k dispozici, dle instruktorů velmi kvalitní literaturu. Ačkoli lze u žáků středních škol a středních odborných učilišť očekávat určitou laxnost v tomto ohledu, nedostatečná znalost teorie poté často vede k zbytečným chybám při praktických činnostech na praxi.
- ◆ Žáci často považují mzdu za příliš nízkou. Ti schopní z nich poté dají raději místo nástupu do Dopravního podniku přednost možnosti rychlejšího a vyššího výdělku, který je ovšem často méně stabilní, bez pojištění a podobných zajištění a výhod. V momentě, kdy si tento fakt bývalí učni uvědomí, bývá již většinou příliš pozdě žádat o místo v DPMB, neboť zájem o ně je neustále velký (odhadem přibližně 20 až 15 lidí na 1 místo). Více v kapitole 6.2.
- ◆ Určité (i když nevelké procento) učňů vyjádřilo pocit, že je na praxi příliš málo a krátkých přestávek. Ty jsou ovšem v plném souladu s legislativou, takže se jedná spíše nedůležitou část. Problém se totiž týká spíše méně schopných žáků.

5.2.2 Přípravenost učňů k nástupu do firmy

Jak bylo již řečeno na začátku kapitoly 4.1, žáci absolvují praxi v Dopravním podniku po skupinách. Každá skupina se skládá z minimálně 10 a maximálně 12 učňů, vždy jedna skupina z jedné školy (viz. kapitola 4.1). Těchto skupin se každý rok vystřídá na praxi 6. Celkově tedy praxi každý rok absolvuje 60 až 70 žáků.

Mezi jednotlivými žáky, i mezi jednotlivými skupinami se vyskytují široké rozdíly z hlediska jejich schopností a zkušeností, které působí velké fluktuace ve snaze určování a udržování určitého procenta schopných učňů, a to z důvodu velké heterogenity a nekonzistence mezi nimi.

Uční jsou samozřejmě pravidelně pozorováni a hodnoceni svými instruktory. Shledá-li instruktor některého učně schopného, a je-li podle něj připraven zapojit se do každodenní činnosti DPMB, a tedy i do pracovního poměru, instruktor se za něj zaručí a doporučí ho vedení jako možného kandidáta na jedno z momentálně nabízených míst.

Průměrně se instruktoři každoročně zaručí za 30 až 35% (tedy přibližně něco mezi 18 až 24) z daného počtu žáků na praxi, kteří prokázali určité požadované schopnosti a vlastnosti. Toto procento však i v těch nejlepších skupinách nepřesahuje 50%.

Skutečný problém ale spočívá ve volných pracovních pozicích. Za uplynulý rok 2013 totiž Dopravní podnik přijal do pracovního poměru pouze 3 učně, a to rozhodně ne kvůli jejich slabému zájmu o práci, ani jejich nedostatečným schopnostem. Tito 3 učni poté tvoří pouze necelých 5% z celkové skupiny žáků na praxi za celý rok. Z toho vyplývá, že je zde alespoň 25% nadbytek schopných učňů, kteří mají zájem pracovat u DPMB, ale z personálních důvodů práci nedostanou. Na vině jsou hlavně 2 faktory:

Prvním z nich jsou vysoké náklady na pořízení všech pomůcek a nástrojů a ostatních nákladů spojených s náborem těchto mladých zaměstnanců. Vedení Dopravního podniku ovšem nemá žádnou záruku, že se investice do takového zaměstnance vrátí, jelikož z důvodu svého věku tito absolventi (kromě praxe v DPMB samotné) nemají žádnou předchozí praxi, či doporučení. Této problematice se podrobněji věnuje kapitola 6.2.

Druhý, dle instruktorů závažnější důvod, je vysoké procento pracujících důchodců v Dopravním podniku, a také celkově vysoký průměrný věk pracovníků. Z tohoto důvodu je také přijímáno tak malé procento učňů do pracovního poměru. Této problematice se blíže věnuje kapitola 6.1.2 v návrhové části.

5.3 Výsledky výzkumu

Výsledky dotazníku byly porovnány s informacemi získanými rozhovory s instruktory. Bez tohoto porovnání mohou určitá data působit příliš pozitivně, nebo naopak příliš negativně. Klíčovým jde zde poznatek, že se instruktoři každoročně zaručí za přibližně 30 až 35%, kteří jsou podle jejich názoru schopní a připraveni nastoupit do pracovního poměru s Dopravním podnikem města Brna, a.s. Toto procento, respektive jeho přibližné minimum (30%) je třeba sledovat u každého grafu, a zvláště pak u grafů č. 5, 7, 13 a především 14. S tímto poznatkem na paměti z grafů vyplývá, že potřebné minimum 30% je téměř vždy splněno, často značně překročeno. Lze totiž logicky předpokládat, že učni schopní a snaživí budou mít lepší celkové znalosti z fungování

praxe a také budou mít více srovnané priority, co se budoucího vývoje (ať už praxe, nebo jich samotných) týče, a budou tedy spíše v kladně hodnotících skupinách.

U grafu č. 7, a zejména pak u grafu č. 14 je poté třeba brát v potaz nejenom počet učňů, za které se instruktoři po ukončení praxe zaručí, ale hlavně na počet skutečně přijatých žáků. Ten je značně menší, než všechny uvedené výsledky. To je sice dobrá zpráva pro personální oddělení Dopravního podniku, jelikož si mohou ze schopných a zaručených učňů vybrat ty skutečně nejlepší na konkrétní post. Horší zpráva to už je ale pro žáky samotné, neboť drtivá většina z nich se do pracovního poměru nedostane. Učni o tomto fakt velmi dobře vědí, a je to také jeden významných faktorů ztráty jejich motivace.

Celkové výsledky průzkumu jsou kladné, a je z nich patrná vysoká úroveň praxe samotné, instruktorů, tak i značného počtu žáků. Nicméně průzkum odhalil do této doby relativně skryté problémové oblasti, o kterých se sice ví, nicméně se tyto problémy dlouhodobě neřeší.

Z nasbíraných a výše uvedených poznatků o učňovské praxi v Dopravním podniku města Brna, a.s. lze tedy vyvodit následující problémové oblasti. Jedná se o skutečnosti, které ať už přímo nebo nepřímo ovlivňují motivaci žáků, a tím i efektivitu jich a v konečném důsledku i praxe samotné.

Dvě nejzásadnější problémové oblasti jsou:

- ◆ Osobní ohodnocení a zaměstnanecké výhody
- ◆ Demografické složení zaměstnanců DPMB, a.s.

Dílní nedostatky zjištěné analýzou jsou:

- ◆ Slabý přístup učňů k teoretické výuce
- ◆ Nedostatečná délka trvání praxe

Oběma hlavním problémovým tématům (i dílním nedostatkům, k jejichž zlepšení dojde v rámci celkového návrhu změn) se detailně věnuje návrhová část, kde budou podrobně popsána jejich východiska a možnosti. Výsledky budou konfrontovány s vedením Dopravního podniku za účelem nalezení co nejvhodnějšího možného řešení, které bude finálním výstupem návrhové části.

5.3.1 Shrnutí výsledků dotazníku a rozhovorů

Výsledky průzkumu analytické části, se kterými bude pracovat návrhová část, a bude se na ně snažit nabídnout adekvátní řešení, lze shrnout do následujících bodů.

- ◆ *Slabý přístup učňů k výuce teorie* (v porovnání s jejich zájmem o odbornou praxi). Mezery v teoretických znalostech se poté chtě nechtě přenáší i do jejich praktických dovedností.
- ◆ *Uční nepovažují vyhlídku na mzdu za dostatečně motivující*. To má za následek, že často i schopní žáci, kteří by měli šanci získat u Dopravního podniku téměř jisté místo, jdou raději za vidinou vyššího výdělku.
- ◆ *Nedostatečné, anebo téměř žádné vědomí učňů o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách*. Žáci je berou jako samozřejmost, popř. je nepovažují za dostatečně lukrativní.
- ◆ *Nejistota návratnosti investice do mladého zaměstnance*.
- ◆ *Mizivé procento učňů přijímaných do pracovního poměru* z důvodu vysokého počtu pracujících důchodců a malé nabídky volných míst.

Nejedná se však pouze o negativa. Průzkum odhalil i mnohé kladné stránky, které oproti očekávání již není dále potřeba zlepšovat:

- ◆ *Velké procento učňů považuje praxi za přínosnou i potřebnou*, a celkově ji vnímají velmi pozitivně.
- ◆ *Vysoké procento učňů rovněž považuje za velmi dobré pracovní kolektiv ve firmě*, a veskrze kladně se vyjádřili i k pracovnímu prostředí. Celkově lze tedy říci, že se *žákům v Dopravním podniku líbí, a mají k němu kladný vztah*.
- ◆ *Vysoké procento učňů* (několikanásobně převyšující počet žáků, za které se instruktoři zaručí, a mnohonásobně vyšší než skutečně přijímané množství) *má zájem po ukončení praxe nastoupit do Dopravního podniku*.
- ◆ *Odborné schopnosti instruktorů jsou na velmi vysoké úrovni*. Tento výsledek je překvapivý. Na práci instruktorů jsou totiž většinou delegováni pouze lehce nadprůměrní pracovníci, jelikož vedoucí provozů se nechtějí vzdát svých nejkvalifikovanějších zaměstnanců, odvádějících co nejkvalitnější práci v krátkém čase.

6. Návrhová část

Cílem návrhové části je blíže definovat hlavní nedostatky zjištěné analýzou, a na jejich základě, se zohledněním současné strategie a situace v Dopravním podniku města Brna, a.s. navrhnout taková řešení, které by zlepšila motivaci učňů na praxi.

6.1 Formulace a detailní popis hlavních nalezených problémů

6.1.1 Osobní ohodnocení

Pravděpodobně nejzásadnějším faktorem, působícím na motivaci učňů, je finanční ohodnocení – tedy mzda. Z analytické části lze vyvodit, že se pro žáky jeví příliš nízká, a tudíž je z krátkodobého hlediska dostatečně nemotivuje.

Na následující tabulce č. 2 jsou uvedeny tarifní sazby (ze kterých mzda vychází), se zohledněním započtené odborné praxe (myšleno počet odpracovaných let v oboru; uznává se i od jiného zaměstnavatele, je-li řádně doložen) a tarifního stupně (neboli třídy), do které je pracovník zařazen. Tabulka se vztahuje na zaměstnance s 37,5 hodinovou týdenní pracovní dobou, je platná od 1. ledna 2014 a uvedené údaje jsou v Kč.

Tabulka č. 2 – Tarifní sazby

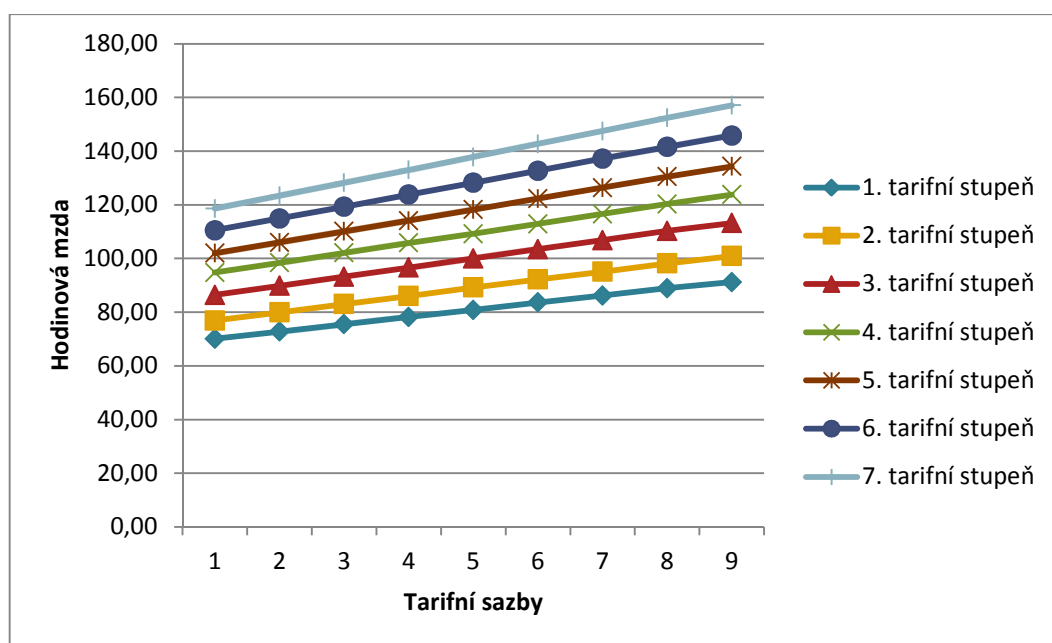
Tarifní stupeň	Tarifní sazba ve skupině při dosažení započtené praxe								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	bez praxe	1 rok	5 let	9 let	13 let	17 let	21 let	25 let	29 a více let
1	70,10	72,80	75,50	78,20	80,80	83,60	86,20	88,90	91,20
2	76,90	79,90	83,00	86,00	89,20	92,20	95,10	98,20	100,90
3	86,40	89,80	93,20	96,60	100,00	103,50	106,80	110,30	113,20
4	94,80	98,40	102,10	105,80	109,20	112,90	116,60	120,30	123,80
5	102,00	106,00	110,10	114,10	118,20	122,30	126,40	130,50	134,30
6	110,50	114,90	119,30	123,80	128,20	132,70	137,20	141,60	145,80
7	118,60	123,40	128,20	133,00	137,80	142,70	147,50	152,40	157,10

Zdroj: vlastní tvorba na základě firemních dat

Jak vidíme na předešlé tabulce č. 2, započtená praxe je rozdělena do 9 kategorií, od žádné až po 29 a víceletou. Tarifní stupně (někdy také označované jako tarifní třídy) jsou rozděleny do 7 kategorií, přičemž pro učně na praxi jsou podstatné pouze stupně 2 až 6. Nastoupí-li učeň po absolvování praxe do pracovního poměru s Dopravním

podnikem, začíná automaticky na 2. tarifním stupni (1. stupeň je vyhrazen pro neodborné kategorie zaměstnanců, jako např. uklízečka), a jelikož je nepravděpodobné, že by žák měl již paralelně se školou odpracovanou několikaletou praxi v oboru, začíná tedy na 76,90 Kč na hodinu. O přeřazení do vyššího tarifního stupně může zaměstnanec buďto požádat sám (cítí-li, že jeho schopnosti, či kvalita práce vzrostla), nebo to za něj udělá jeho mistr, pozoruje-li nějaké podobné dlouhodobé zlepšení. Žádosti na přeřazení do vyššího tarifního stupně poté schvaluje vedení. Posuzuje se zejména dle odbornosti, samostatnosti, ochoty se zlepšovat, ale také bezproblémovosti (docházka, chování na pracovišti, apod.). Šikovný a schopný zaměstnanec je tak schopný se v průběhu 10 let vypracovat z 2. až na 5. stupeň. Bude tedy pobírat hodinovou mzdu 114,10 Kč, namísto počátečních 76,90. Jedná se o 48% přilepšení oproti počáteční situaci. Pokud bychom porovnali situaci pracovníka, který zůstal zmíněných 10 let na stejném (druhém) tarifním stupni z důvodu stagnace, či jiných osobních nedostatků, s výše zmíněným schopným pracovníkem, který se za stejnou dobu vypracoval až do 5. stupně, rozdíl jejich mezd činí téměř 33%. Průběh růstu jednotlivých tarifních sazeb je znázorněn na následujícím grafu č. 15.

Graf č. 15 – Růst hodinové mzdy



Zdroj: vlastní tvorba na základě firemních dat

Šestý tarifní stupeň je určen pro zvlášť schopné a důležité pracovníky s dlouhou praxí v oboru. Do této skupiny jsou z pochopitelného hlediska připouštěni až zaměstnanci starší 50 let, a vstup do ní je posuzován důkladněji než do skupin předchozích. Sedmý tarifní stupeň se poté dělnických profesí netýká vůbec.

Tento zavedený systém hodnocení a pracovního růstu pomocí tarifních sazeb je výhodný jak pro Dopravní podnik, který potřebuje co nejschopnější a nejzodpovědnější zaměstnance, tak pro zaměstnance samotné, které zvyšování odměn vede k trvalému dlouhodobému zlepšování a učení.

6.1.2 Zaměstnanecké výhody

S osobním odměňováním, tedy výší hodinové mzdy, jsou úzce svázány i zaměstnanecké výhody, které Dopravní podnik svým pracovníkům poskytuje a zprostředkovává. Z analytické části vyplynulo, že o nich mají učni na praxi buďto pocit, že se jedná o samozřejmost, kterou jim firma poskytuje „zadarmo“, nebo jsou o jejich hodnotě velmi špatně obeznámeni.

Tyto výhody a poskytované služby přitom nejsou nijak zanedbatelné. Jedná se např. o:

- ◆ DPMB poskytuje svým zaměstnancům 5 dní dovolené navíc, oproti legislativou stanovenému minimu
- ◆ DPMB zabezpečuje svým zaměstnancům kompletní pracovní oděv, včetně ochranných pomůcek
- ◆ DPMB poskytuje svým zaměstnancům kompletní soubor náradí, potřebný k vykonávání jejich profese
- ◆ Zaměstnanec DPMB má nárok na dotované obědy. Dotování funguje podobnou formou, jako např. vysokoškolská menza. Zaměstnanec tak v praxi zaplatí přibližně 60% ceny kupovaného jídla. Zbýlých 40% hradí zaměstnavatel.
- ◆ DPMB umožňuje svým zaměstnancům získání řidičského oprávnění (zejména skupiny D). Kurz autoškoly poskytne Dopravní podnik zaměstnanci zcela zdarma. Jeho skutečnou cenou je ovšem smluvní závázání zaměstnance, že zůstane s firmou v pracovním poměru, na určitou dobu několika let (aby se investice do takového zaměstnance vyplatila, a byl tak podniku přínosem).

- ◆ DMPB ustavičně pořádá různá školení a kurzy, sloužící ke kvalifikaci a rekvalifikaci zaměstnanců. Jedná se např. o certifikáty na silnoproud a slaboproud, plynová zařízení, vysokozdvihový vozík, apod.
- ◆ DMPB zabezpečuje svým zaměstnancům pravidelnou lékařskou péči, a také možnost psychologického poradenství.
- ◆ Zaměstnanci DPMB si mohou každoročně koupit roční tramvajenku platící pro zóny 100 a 101, stojící 4750 Kč. Jako zaměstnanci za ni však zaplatí jen 100 Kč, čehož plyne úspora více než 4600 Kč na každý rok. Tato sleva se v omezené míře vztahuje i na rodinné příslušníky zaměstnanců, konkrétně na manžele/manželky a děti. Ti za roční tramvajenku zaplatí 200 Kč. Vezmeme-li v potaz čtyřčlennou rodinu, mohou roční úspory z těchto výhod činit až 13 500 Kč. Pro zaměstnance a jejich zákonné partnery platí sleva do ukončení jejich pracovního poměru. V případě dětí platí pouze v případě dodání potvrzení o studiu, ale i s ním končí završeným 26. rokem.

Z hlediska motivace učňů, pro které je největší prioritou jednoznačně maximalizace zisku, jsou zajímavé zejména autoškola a kvalifikační školení. Jak řidičským oprávněním, tak dosaženým certifikačním listem pracovníci zvýší svoji kvalifikaci a dovednosti nejen v rámci Dopravního podniku a prací v něm prováděných, ale i pro pozdější případnou změnu povolání, nebo např. přivýdělečnou činnost.

6.1.3 Demografické složení zaměstnanců

Poněkud skrytým, nicméně velmi důležitým faktorem působícím na motivaci učňů na praxi je věkové složení pracovníků Dopravního podniku, respektive věkové složení dělnických profesí, mezi něž se učni řadí. Z analytické části vyplynulo, že z důvodu vysokého průměrného věku a velkého počtu pracujících důchodců je do pracovního poměru přijímáno jen velmi malé množství schopných učňů (necelých 5%), za které se jejich instruktoři zaručili, že jsou k tomuto náboru vhodné (přibližně 30 až 35%).

Pracující důchodci představují problém v oblasti personálního plánování obnovy lidských zdrojů, neboť nelze jednoznačně naplánovat dobu jejich odchodu do trvalého důchodu, a tudíž i hledání a zajištění jejich náhrady je méně přehledné.

Za účelem posouzení tohoto nedostatku byla analyzována věková struktura dělnických profesí zaměstnanců Dopravního podniku města Brna, a.s., která je znázorněna v následující tabulce č. 3.

Tabulka č. 3 – Věková struktura dělnických profesí

věk	počet zaměstnanců			průměrný věk		
	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem
0 - 21	11	1	12	20,58	20,65	20,59
21 - 31	115	15	130	26,17	24,79	26,01
31 - 41	204	31	235	36,63	38,79	36,91
41 - 51	200	29	229	46,13	45,38	46,03
51 - 61	191	53	244	56,39	56,24	56,36
61 - 99	47	12	59	63,59	63,96	63,67
celkem	768	141	909	43,87	47,23	44,39

Zdroj: vlastní tvorba na základě firemních dat

Z uvedených údajů je patrné, že celkový průměrný věk všech pracovníků dělnických profesí Dopravního podniku zase tak příliš vysoký není. Činí přibližně 44 a půl roku, což je celkem vyrovnaný poměr, v porovnání s jednotlivými věkovými skupinami.

Pro větší přehlednost jsou počty jednotlivých věkových skupin znázorněny na následujícím grafu č. 16. Ačkoli vypadá věkové složení z předešlé tabulky vcelku vyrovnané, je z grafu č. 16 již na první pohled patrné, že podíl pracovníků mladších 21 let je téměř zanedbatelný (1%). To je vcelku pochopitelné, neboť Dopravní podnik dává přednost náboru spíše již zkušenějších (a tedy logicky starších) pracovníků.

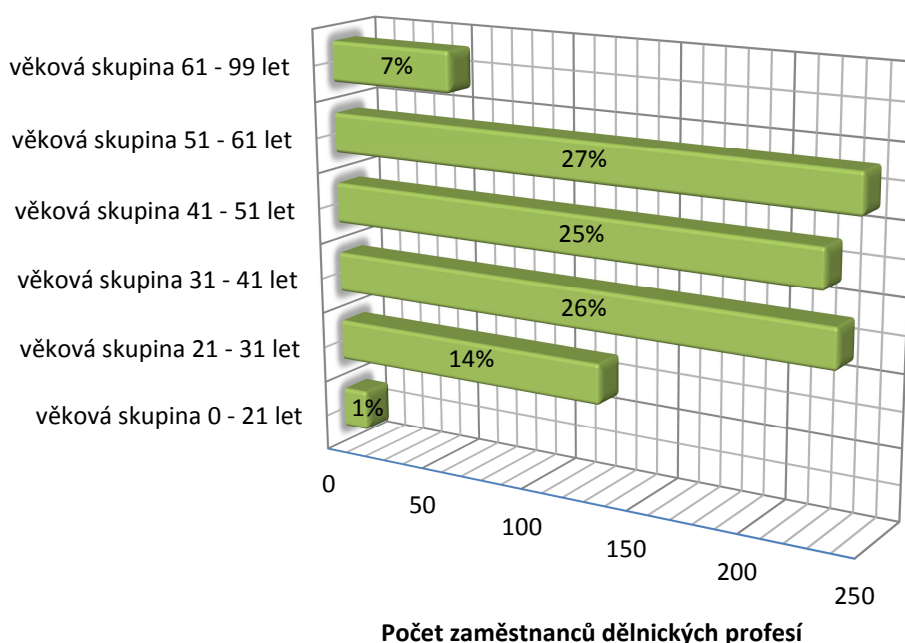
Počet pracujících důchodců (spadajících do poslední věkové kategorie) také není natolik alarmující, jak původně vyplynulo z průzkumu v analytické části.

Přestože však Dopravní podnik věnuje personálnímu plánování a průběžnému doplňování zaměstnanců svou pozornost, a situace s věkovým složením není nikterak kritická, pravdou zůstává, že největší věkovou skupinou je 51 až 61 let, s průměrným věkem 56 a čtvrt roku. Z toho vyplývá, že do 10 let bude (pokud se nebude znovu měnit jeho hranice) valná většina z těchto zaměstnanců v důchodovém věku, a bude tedy potřeba uvažovat o její náhradě. Ze statistik personálního oddělení DPMB lze vyvodit,

že průměrně každoročně přijme podnik 15 až 20 nových zaměstnanců. Do tohoto čísla se započítávají i učni z praxe.

A přestože se věková struktura zaměstnanců pravidelně doplňuje, je zde možno pozorovat určitý propad, v jehož důsledku skutečně roste vysoký věk zaměstnanců, v nichž jsou navíc vázány i důležité vědomosti, které je často činí nenahraditelnými, popř. špatně nahraditelnými.

Graf č. 16 – Věkové složení dělnických profesí



Zdroj: vlastní tvorba na základě firemních dat

6.2 Porovnání zjištěných nedostatků se současnou strategií DPMB, a.s.

Analýzou zjištěné nedostatky a předběžné návrhy na jejich možná řešení jsem před finálním návrhem na zlepšení konzultoval s vedením Dopravního podniku, aby tak přínos práce měl reálnější charakter a také zjistil zpětnou vazbu, jak samo vedení tuto problematiku vnímá, a zdali na ni reaguje.

Na otázku, proč Dopravní podnik nabírá do pracovního poměru tak nepatrné procento (méně než 5%) z celkového počtu učňů na praxi, a stále i nízké procento z učňů, za jejichž schopnosti se zaručí jejich instruktoři (přibližně 30 až 35%), lze z rozhovoru s vedením firmy vyvodit následující příčiny:

6.2.1 Nejistota návratnosti investice

Za hlavní příčinu lze považovat nejistotu návratnosti investice do učňů (mladých zaměstnanců). Ačkoli je pro firmu z hlediska co nejkvalitnějšího vzdělávání a „pěstování“ zaměstnanců velmi výhodné připravovat si své zaměstnance ještě před nástupem do firmy a posléze na těchto základech stavět, a dále je rozvíjet, je tento proces hned na svém začátku (myšleno začátku pracovního poměru, přibližně první 2 až 3 roky) velmi rizikový z hlediska finančního. Do těchto zaměstnanců je vkládána velká důvěra, a také nemalé množství investic (od jejich vybavení přes zajišťovanou kvalifikaci a školení. Původ této problematiky tkví v nemožnosti vedení firmy předem odhadnout, jak bude takový nový pracovník (mladý člověk, se stále vyvíjející se osobností) přistupovat k práci zodpovědně. V minulosti se podnik často střetával se situacemi, kdy takový zaměstnanec např. několik dní nepřišli bez omluvy do práce a podobnými prohřešky.

Z důvodu nejistoty návratnosti investice a také nejistoty, jak zodpovědně bude mladý zaměstnanec přistupovat k práci, upřednostňuje Dopravní podnik raději nábor nových zaměstnanců (obecně starších než jsou učni po dokončení praxe) na zkušební dobu. Podnik se také bere v potaz různá doporučení a vazby, aby si tak zaručil skutečný kvalitativní stav nových zaměstnanců, např. se často orientuje na děti a rodinné příslušníky stávajících zaměstnanců. U starších (třeba i o 5, nebo 10 let) pracovníků může zaměstnavatel jasněji vypožorovat pracovní morálku a zodpovědnost a lze také logicky vyvodit, že takový pracovník, s již určitými několikaletými zkušenostmi budou mít stabilnější povahu. Problém se tedy neskrývá v nedostatečných schopnostech učňů, ale v nemožnosti Dopravního podniku předem odhadnout jejich vnitřní pohnutky a přístup k práci.

6.2.2 Trend „nechodit do důchodu“

Druhou hlavní příčinou nízkého počtu přijímaných učňů z praxe jsou pracující důchodci. Jak bylo již zmíněno a řešeno v kapitole 6.1.3, toto procento není ve skutečnosti nikterak vysoké. Skutečný problém se ovšem neskryvá v počtu těchto zaměstnanců, nýbrž v nemožnosti předvídat, kdy opustí pracovní poměr v Dopravním podniku, a tudíž i nemožnosti na tuto skutečnost adekvátně reagovat – včas hledat za tyto pracovníky náhradu. Současný právní řád umožňuje pracovníkům v důchodovém věku setrvat dále v pracovním poměru. Není se čemu divit, jelikož z důvodu vysoké přiznané praxe a také velké pravděpodobnosti, že se nacházejí na vysokém tarifním stupni (viz tabulka č. 2) to pro ně představuje velmi kvalitní a nezanedbatelné přilepšení k důchodu.

Z tohoto důvodu, a také z důvodu preferování náboru zaměstnanců na zkušební dobu ve firmě chybí komplexní plán průběžného doplňování zaměstnanců (více v kapitole 6.3.3).

Srovnáme-li všechny tyto poznatky, jedná se veskrze o problémy finančního charakteru. Dopravní podnik sice v současnosti operuje se ziskem, nicméně oproti firmám podobné velikosti se pochopitelně, vzhledem k předmětu své činnosti, nemůže orientovat čistě na ziskovost.

6.3 Navrhovaná opatření

Na základě výsledků všech výše zmíněných dat, poznatků a informací od učňů na praxi, jejich instruktorů, teoretických východisek a názorů vedení Dopravního podniku jsou navržena následující 4 řešení, která (jak individuálně, tak ve vzájemném spojení) v celkovém důsledku zlepší motivaci učňů na praxi, čímž rovněž zlepší kvalitu praxe samotné a vice versa.

6.3.1 Zvýšení uvědomělosti učňů o osobním ohodnocení a zaměstnaneckých výhodách

První navrhované opatření působí přímo na motivaci učňů na praxi. Jeho cílem je *dosáhnout vyššího uvědomění a výhodách zaměstnaneckého poměru s Dopravním*

podnikem města Brna, a.s. Ze všech 3 navrhovaných řešení se jedná o to nejjednodušší, ať už po stránce personálního zajištění, tak po stránce finanční. Jde o to, ukázat žákům, (jejichž prioritou je co nejrychlejší maximalizace zisku), že jim podnik nabídne jistotu bezpečného zázemí. Apelovat na jejich ambice možností postupu v tarifních třídách, a tedy postupné zvyšování mzdy. Důležité je také podrobněji seznámit žáky se zaměstnaneckými výhodami (viz. kapitola 6.1.2), které Dopravní podnik nabízí.

Kompetencí zajištění tohoto návrhu by měli být zejména instruktoři praxe, kteří s žáky přicházejí v rámci podniku nejčastěji do kontaktu. Vhodné by bylo začlenění i jednoho školení, zabírající se touto tematikou, nejlépe v první polovině konání praxe.

Rizikem tohoto návrhu je volba správného oslovení a zaujetí žáků. Instruktor by se měl, na základě znalosti jednotlivých žáků, pokusit apelovat (hlavně na schopné a slibné žáky) na každého z nich, a to podle jeho názoru o původu motivace každého učně.

Náklady na toto opatření jsou minimální, a proto by bylo vhodné ho zavést s okamžitou platností. Je však třeba je provádět pravidelně. Zavést a udržet uvědomění na vysoké úrovni. V konečném důsledku se tato uvědomělost projeví vyšší motivací učňů k dobře odváděným úkolům.

6.3.2 Demografické plánování

Druhé navrhované opatření se zabývá věkovým složením zaměstnanců Dopravního podniku, ale zároveň i náboru nových zaměstnanců. Jak již bylo řečeno, pracující důchodci (a celkově zaměstnanci starší 55 let) nepředstavují problém z hlediska ubírání pracovních možností mladým učňům. Odejde-li takový pracující důchodce skutečně do důchodu, osmnáctiletý (ani třicetiletý) takto zkušeného zaměstnance nemůže v žádném případě plně nahradit.

Cílem tohoto opatření by mělo být vytvoření tzv. *plánu průběžného doplňování zaměstnanců*. Z finančních i personálních důvodů se této problematice Dopravní podnik v současnosti věnuje pouze okrajově. Z dlouhodobého hlediska však představuje určité riziko fixace know-how a také riziko jeho ztráty.

V praxi by se mělo jednat o bližší sledování věkového, ale i jiného vývoje klíčových a zkušených zaměstnanců a také o snahu, aby tito zkušení zaměstnanci přenesli své

kvalitní nahromaděné a neocenitelné znalosti a zkušenosti mladším pracovníkům, svým pozdějším nástupcům. Tímto opatřením se zamezí možné ztrátě know-how při odchodu takového zaměstnance, ale zároveň se přitom nabídne více míst pro učně nastoupivší po praxi do podniku, kteří jsou k takovému předávání zkušenosti ideální.

Tvorba několika nových volných míst, nebo přeřazení několika schopných mladých zaměstnanců nepředstavuje z hlediska nákladů příliš velkou zátěž, a na oplátku nabízí možnost průběžného vzdělávání mladých zaměstnanců a předávání důležitých poznatků a zkušeností.

Kompetencí tohoto návrhu by mělo být pověřeno personální oddělení. Na základě sledovaných informací o stávajících zaměstnancích by vytvořilo několik pracovních pozic, na kterých by se schopní učni po praxi dále vzdělávali, a to již při výkonu pracovní činnosti.

K zavedení tohoto návrhu by byla potřeba určitá přípravná doba (přibližně minimálně 3 měsíce), ve které by byla sesbírána potřebná data a definována obecná ustanovení a východiska pro zavedení plánu průběžného doplňování zaměstnanců.

6.3.3 Zpřísnění formy hodnocení učňů

Jak vyplývá z kapitoly 5.2.2 a výsledků výzkumu, existuje značný nesoulad mezi přijímaným počtem učňů do pracovního poměru (necelých 5%) a počtem učňů, za které se instruktoři zaručí (přibližně 30 až 35%). Na tento problém se dá nahlédnout i z jiného úhlu, než že se jedná o nedostatečné využívání potenciálně schopných budoucích zaměstnanců. Je na místě zvážit, zda nejsou hodnotící kritéria nastavena příliš benevolentně, popřípadě zda zohledňují všechny atributy, potřebné pro prosperujícího budoucího zaměstnance.

Učni jsou na praxi pravidelně kontrolováni jak svými instruktory, tak průběžně pracovníky OVZ (odbor vzdělávání zaměstnanců; spadá pod personální oddělení). Koncem každého měsíce vyplní a odešle instruktor výkaz zaslaný OVZ. V něm se zohledňují zejména produktivní a neproduktivní hodiny (zohlednění kvality práce a potřebného času) a také slovní hodnocení. V závěru provozní praxe je provedeno celkové hodnocení učňů, prováděné pracovníkem OVZ a instruktorem. V této fázi jsou

také žáci dotazováni, zdali zvažují případný nástup do firmy. Případní zájemci jsou zaevidováni a poučeni o dalším postupu při žádosti o zaměstnání.

Jelikož je přijímáno tak malé procento z celkového počtu žáků, je otázkou, zdali by nebylo vhodné zpřísnit hodnotící kritéria, a to v rámci problematiky nastíněné v kapitole 6.2.1. Kromě zmíněných produktivních a neproduktivních hodin a individuálního hodnocení každého učně, by bylo možno přidat další samostatná kritéria, jako např.:

- ◆ Samostatnost
- ◆ Přístup k výuce (ochota se učit/vzdělávat)
- ◆ Zájem o osobní a kariérní růst

Tyto kritéria bývají sice často zahrnuty v osobním hodnocení, nicméně pro větší přesnost a přehlednost by bylo vhodnější hodnotit je zvlášť.

Kromě zavedení nových kritérií by bylo vhodné také zpřísnit stávající hodnocení, popř. hodnotit učně zvlášť z hlediska odborných znalostí a zvlášť schopností a vlastností, které jsou požadovány od budoucího zaměstnance.

To v celkovém důsledku zmírní procento doporučených, přesto nepřijatých žáků, zvýší kvalitu přijímaných žáků, a zejména pak napomůže vedení podniku k lepšímu poznání budoucích zaměstnanců, a tím i jejich lepšímu výběru.

6.3.4 Změna formy učňovské praxe

Třetí navrhované opatření je nejkomplexnější, nejnákladnější a nejproblémovější, nicméně také nabízí nejvhodnější řešení daného problému – tedy motivace učňů na praxi a tedy i zlepšení efektivity výstupu praxe samotné.

Jak vyplývá z názvu, cílem tohoto opatření je změna fungování současného stavu učňovské praxe. Do tohoto opatření jsou zahrnuty i 2 předchozí návrhy, které sice mohou fungovat sami o sobě, ale jejich souhrnem rostou i jejich přínosy.

Samotná praxe funguje sice na velmi vysoké kvalitativní úrovni, nicméně obsahuje několik dílčích nedostatků, které mají negativní vliv na motivaci učňů a v celkovém důsledku i na fungování Dopravního podniku.

- ◆ Zásadní změnou by mělo být *rozšíření praxe nejenom na 1 areál* (viz. kapitola 5.1 a 3.2). Tím by bylo možno dosáhnout vyššího zapojení učňů do pracovního procesu firmy, a také rozšíření jejich znalostí (v rámci průběžného doplňování zaměstnanců). To s sebou ale samozřejmě nese rizika větší náročnosti na řízení lidských zdrojů.
- ◆ Zvýšení uvědomělosti učňů (popsáno v kapitole 6.3.1)
- ◆ Zavedení plánu průběžného doplňování zaměstnanců (popsáno v kapitole 6.3.2)
- ◆ Dát *větší možnost rozvoje slibným a schopným učňům*. Shledá-li instruktor určitého žáka přínosným, je škoda takového potenciálního zaměstnance ztratit pouze z obavy o návratnost investice. Řešením je tedy podrobnější posouzení žáka, a odhalení jeho vnitřních pohnutek a ambicí. Vybraným slibným žákům je poté třeba nabídnout možnost své schopnosti dokázat.
- ◆ *Slibné učně je třeba si nějakým způsobem zavázat*. Obavy z nekompetentnosti, či laxní pracovní morálky lze řešit i jinak, než pouze detailním posouzením. Jednou z těchto možností je zavázání takového žáka do pracovního poměru na několik let. A to např. formou kariérního růstu, jistoty zaměstnání, nebo např. často využívanou nabídkou řidičského průkazu skupiny D, za který zaměstnanec nemusí platit. Formou jeho platby je právě zmíněný závazek.
- ◆ *Zvýšit procentuální podíl učňů na praxi přijímaných do pracovního poměru*. Jak bylo zmíněno v analytické části, pouze necelých 5% žáků na praxi je v současné době přijímáno do pracovního poměru. Přitom jejich instruktoři se průměrně každoročně zaručí za přibližně 30 až 35% z nich. Tento údaj je tak neskutečně nepoměrný, že je obrovská škoda plýtvání slibnými a šikovnými potenciálními zaměstnanci. Podíl přijímaných učňů by se tedy měl zvýšit na 20, přinejmenším alespoň na 15% z nich, samozřejmě při zachování poměru žáků, za které se instruktoři zaručí. Tito učni by poté zaplnili nové pracovní pozice, vytvořené v rámci návrhu kapitoly 6.3.2.
- ◆ Zpřísnění formy hodnocení učňů (popsáno v kapitole 6.3.3), v návaznosti na jistější investici do budoucích zaměstnanců, respektive jejich přísnější, ale informovanější výběr.

Zavedením všech, nebo alespoň části těchto návrhů není (až na výjimky) krátkodobou, ani jednoduchou záležitostí. Vyžaduje pečlivé plánování a nové přerozdělení

kompetencí v rámci struktury Dopravního podniku města Brna, a.s. V konečném důsledku však vede ke zkvalitnění fungování celé firmy, hlavně pomocí většího propojení odborných znalostí.

Na motivaci učňů na praxi by měli opatření ještě markantnější vliv, jelikož by zároveň vzrostla jejich uvědomělost o fungování Dopravního podniku a výhod, které z něj pro ně plynou (kariérní růst, zaměstnanecké výhody). Tím by vzrostla i jejich motivace k nástupu do firmy, která je i tak na poměrně slušné úrovni. Dále pomocí zavedení plánu průběžného doplňování by vzrostl počet pracovních míst, nabízených konkrétně pro učně samotné. Nově otevřené pozice by poté měly za následek větší šanci přijetí do pracovního poměru, a s ní i větší motivaci, z hlediska reálnosti přijetí. Zavázání těchto zaměstnanců by poté eliminovalo obavy vedení Dopravního podniku o špatnou docházku, či předčasné ukončení pracovního poměru, což by rovněž vedlo k přijímání vyššího počtu učňů, a tedy i dalšího růstu jejich motivace.

7. Závěr a zhodnocení

Cílem této práce bylo navrhnout taková řešení, která by vedla ke zvýšení motivace učňů na praxi. Spolu s uční byla analyzována i praxe samotná, jakožto hlavní faktor ovlivňující jejich motivaci.

Teoretická část se zabývá obecnými východisky pro přístup k vlastnímu výzkumu, jako jsou personalistika a řízení lidských zdrojů, posouzení jednotlivých známějších, i méně používaných motivačních teorií a přístupů, využití kritiky jako motivačního nástroje a časté chyby vyskytující se při nesprávném motivování.

Na základě prostudovaných teoretických znalostí (z motivačních teorií zejména Maslowova hierarchie a teorie očekávání) a poznatků o fungování samotné praxe byl sestaven dotazník pro učně o 14 uzavřených otázkách. Pro instruktory žáků byla zvolena forma rozhovoru, z důvodu jejich malého počtu a detailnějších otázek i odpovědí. Výsledky dotazníku a rozhovorů byly následně zpracovány v analytické části a byly z nich vyvozeny nedostatky a další případná zjištění (detailně popsány v kapitole 5.3 a přehledně shrnuty v kapitole 5.3.1).

Návrhová část se zabývá detailním prostudováním a posouzením problémů zjištěných analýzou. Těmi jsou zejména nespokojenost s hodinovou mzdou a nedostatečná uvědomělost o zaměstnaneckých výhodách, a také demografické složení zaměstnanců dělnických profesí (respektive jejich vysoký věk a z něj plynoucí nedostatek nových volných pracovních míst). Pro detailnější a opravdovější pochopení dané problematiky byla všechna zjištění z analytické části porovnána s vedením Dopravního podniku. Z tohoto rozhovoru byly vyvozeny další zjištěné nedostatky, a upraveny některé z již zjištěných.

Na základě všech výše zmíněných a popsáných dat byla navržena taková řešení a opatření, která by ať už přímo, či nepřímo vedla ke zvýšení motivace učňů, a také k zefektivnění fungování praxe samotné, jakožto nástroje k nabírání a výcviku budoucích slibných zaměstnanců. Jedná se o 3 dílčí návrhy, které mohou být zavedeny a fungovat samostatně a nezávisle na sobě, a 1 komplexní návrh na změnu formy provozní praxe, který v sobě zahrnuje i 3 zmíněné dílčí návrhy.

Přestože učni vnímají praxi veskrze pozitivně, a jejich hlavní starostí je v podstatě zejména finanční odměna, z pohledu zaměstnavatele – Dopravního podniku města Brna, a.s. je situace poněkud horší. Nejzávažnějším problémem, vedoucím k tak malému procentu učňů přijímaných do pracovního poměru, je v první řadě nejistota návratnosti investice do těchto žáků, a tedy preference zkušených zaměstnanců s již několikaletou praxí a doporučeními. Řešení tohoto problému představuje zavázání si učňů určitými výhodami a kariérními vyhlídkami, a také detailnějším posuzováním jejich přístupu k práci. V druhé řadě jde o absenci řádně fungujícího plánu průběžného doplňování zaměstnanců, jehož zavedením by vznikly nové pracovní pozice, pro učně po praxi naprosto ideální.

Náklady na výše uvedené změny a návrhy jsou vskutku velmi vysoké, a ve své podstatě téměř nevyčíslitelné, ať už z hlediska komplexnosti, tak nepředvídatelnosti návratnosti do takto velké zaváděné změny. Přestože jde o velmi dlouhodobou investici, jedná se o investici do sebe sama (z pohledu Dopravního podniku). Péči a výcviku zaměstnanců se dnes věnuje právem velká pozornost, a nelze na ni nahlížet jako na čistě finanční investici, že dnes vložíme kapitál a za přesně stanovenou dobu obdržíme jeho zhodnocení. Jde o neustálý kontinuální proces a jeho cílem jsou kvalitní, odpovědní a schopní zaměstnanci.

Řízení lidských zdrojů se v Dopravním podniku pohybuje na relativně vysoké úrovni, a jsem přesvědčen, že jsou schopni navrhované změny do chodu firmy začlenit. Podnik sám si zmíněné nedostatky v určité formě uvědomuje, a v současné době je zatím nezavedl pouze z hlediska složitého plánování a finanční a personální nákladnosti. Z hlediska budoucí prosperity a konkurenceschopnosti firmy by se tyto návrhy ovšem měli zavést co nejdříve, aby tam nedocházelo k odlivu lidského kapitálu a také byly naplno využity zdroje schopných a snaživých učňů, aspirujících na kariéru u Dopravního podniku města Brna, a.s.

8. Seznam zdrojů a příloh

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČADÍLEK, Miroslav. *Didaktika praktického vyučování I*. Účelové vydání, pro doplňující pedagogické. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 115 s.

DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

HANNAGAN, T. Management. Concept and Practices. London: Perason Education, 2002, 655 s. ISBN 0-273-65189-7.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.

HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2006, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRONÍK, František. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: Podrobný průvodce výběrovým řízením. 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.

RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. Brno: Cerm, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

VODÁK, Josef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

Elektronické zdroje:

Dopravní podnik města Brna, a.s. *Areály DPMB, a.s.*. [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://dpmb.cz/Default.aspx?seo=arealy>

Dopravní podnik města Brna, a.s. *Historie firmy*. [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://dpmb.cz/Default.aspx?seo=historie-firmy>

Dopravní podnik města Brna, a.s. *Systém řízení kvality*. [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://dpmb.cz/Default.aspx?seo=rizeni-jakosti>

Dopravní podnik města Brna, a.s. *Vize a politika kvality*. [online]. 2013 [cit. 2014-04-28]. Dostupné z: <http://dpmb.cz/Default.aspx?seo=politika-jakosti>

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1 – Logo Dopravního podniku města Brna, a.s.

Obrázek č. 2 – Cyklus motivace

Obrázek č. 3 – Maslowova hierarchie potřeb (Maslowova pyramida)

Obrázek č. 4 – Přínosy kritiky

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1 – Koncepce a vývojové etapy personalistiky

Tabulka č. 2 – Tarifní sazby

Tabulka č. 3 – Věková struktura dělnických profesí

Seznam grafů:

Graf č. 1 – Zajištění praxe

Graf č. 2 – Potřebnost praxe

Graf č. 3 – Přínosnost praxe

Graf č. 4 – Školní alternativa praxe

Graf č. 5 – Dostatečnost délky praxe

Graf č. 6 – Poměr praktické a teoretické výuky

Graf č. 7 – Připravenost k plynulému nástupu do firmy DPMB, a.s

Graf č. 8 – Odborná stránka instruktorů

Graf č. 9 – Pedagogická stránka instruktorů

Graf č. 10 – Pracovní kolektiv

Graf č. 11 – Pracovní prostředí

Graf č. 12 – Zpětná vazba

Graf č. 13 – Preference osobního ohodnocování

Graf č. 14 – Nástup do firmy po praxi

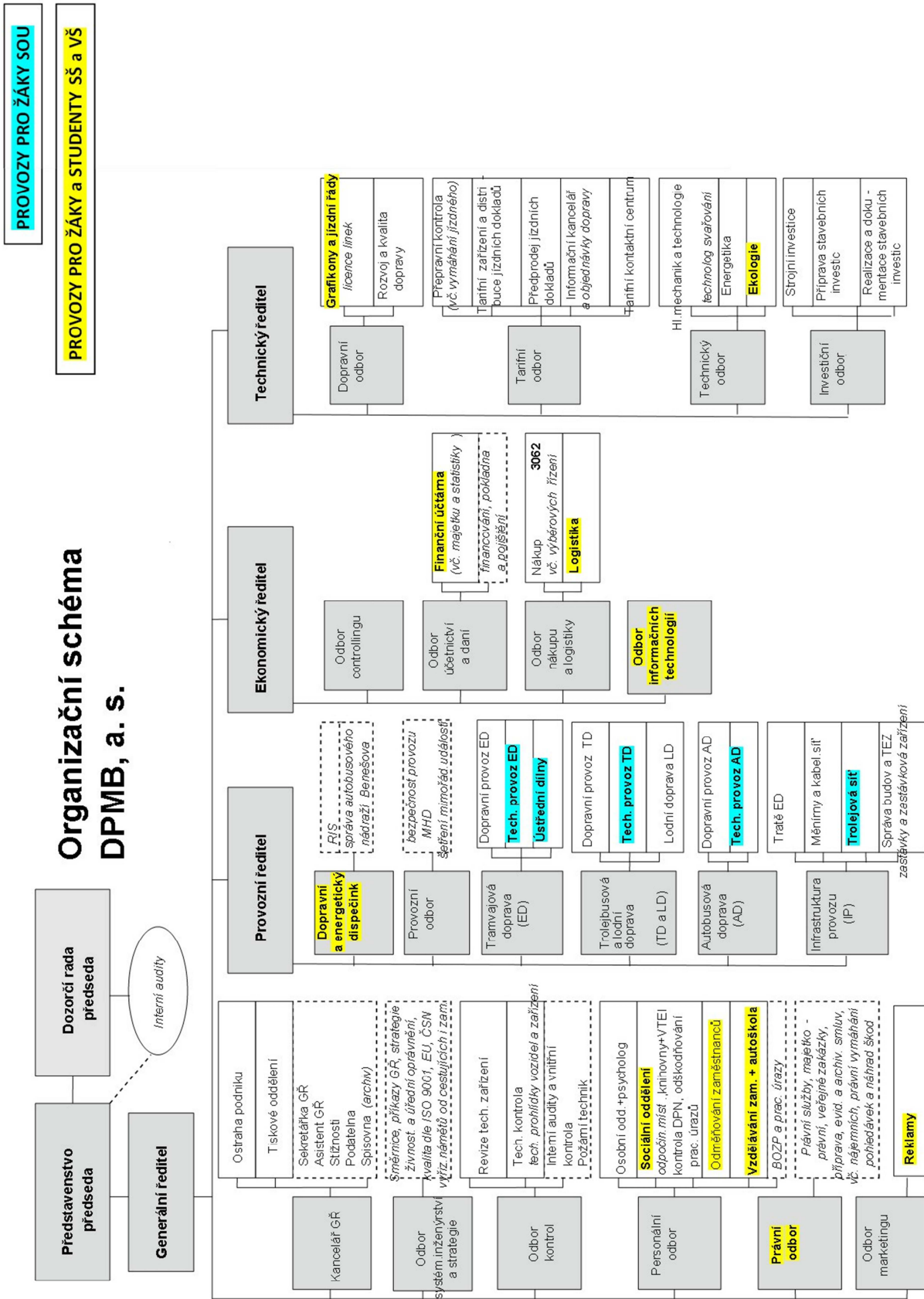
Graf č. 15 – Růst hodinové mzdy

Graf č. 16 – Věkové složení dělnických profesí

Seznam příloh:

Příloha č. I – Organizační struktura DPMB, a.s.

Příloha č. II – Dotazník pro učně na praxi



Příloha č. II – Dotazník pro učně na praxi

Dotazník pro učně na praxi v DPMB, a.s.				
Vážení žáci, následující dotazník je zcela anonymní, a proto se ho prosím snažte vyplnit co nejupřímněji.				
Otázka č. 1: Jakou formou jste si zajistil praxi u DPMB, a.s.?				
sám	škola			
Otázka č. 2: Považujete tuto praxi u firmy DPMB, a.s. za potřebnou?				
rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	rozhodně ne
Otázka č. 3: Považujete tuto praxi u firmy DPMB, a.s. za přínosnou?				
rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	rozhodně ne
Otázka č. 4: Absolvovali byste místo této praxe raději její alternativu ve vaší škole?				
rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	rozhodně ne
Otázka č. 5: Myslíte si, že délka trvání praxe je dostatečná, vzhledem k pozdějšímu plynulému nástupu do firmy DPMB, a.s.?				
rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	rozhodně ne
Otázka č. 6: Považujete poměr praktické a teoretické výuky za vyhovující?				
rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	rozhodně ne
Otázka č. 7: Myslíte si, že Vás tato praxe připravila na plynulý nástup do firmy DPMB, a.s.?				
rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	rozhodně ne
Otázka č. 8: Jak byste ohodnotil svého instruktora po odborné stránce?				
výborný	chvalitebný	dobrý	dostatečný	nedostatečný
Otázka č. 9: Jak byste ohodnotil svého instruktora po pedagogické stránce?				
výborný	chvalitebný	dobrý	dostatečný	nedostatečný
Otázka č. 10: Jak byste ohodnotili pracovní kolektiv ve firmě DPMB, a.s.?				
výborný	chvalitebný	dobrý	dostatečný	nedostatečný
Otázka č. 11: Jak byste ohodnotili pracovní prostředí ve firmě DPMB, a.s.?				
výborný	chvalitebný	dobrý	dostatečný	nedostatečný
Otázka č. 12: Myslíte si, že ve firmě funguje zpětná vazba?				
rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	rozhodně ne
Otázka č. 13: Jaký způsob osobního ohodnocování byste preferovali?				
pevná mzda	výkonová mzda (bonusy)	zaměstnanecké výhody	jiný?.....	
Otázka č. 14: Hodláte po úspěšném zakončení praxe nastoupit do pracovního poměru?				
rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	rozhodně ne